

# Mapeamento e Gerenciamento de Processos

Professora Esp. Waldirene Dantas



**Diretor Geral**

Gilmar de Oliveira

**Diretor de Ensino e Pós-graduação**

Daniel de Lima

**Diretor Administrativo**

Renato Valença Correia

**Coordenador NEAD - Núcleo**

**de Educação a Distância**

Jorge Van Dal

**Coordenador do Núcleo de Pesquisa**

Victor Biazon

**Secretário Acadêmico**

Tiago Pereira da Silva

**Projeto Gráfico e Editoração**

André Dudatt

**Revisão Textual**

Beatriz Longen Rohling  
Carolayne Beatriz da Silva Cavalcante  
Caroline da Silva Marques  
Geovane Vinícius da Broi Maciel  
Jéssica Eugênio de Azevedo  
Kauê Berto

**Web Designer**

Thiago Azenha

**FICHA CATALOGRÁFICA**

UNIFATECIE - CENTRO UNIVERSITÁRIO EAD.  
Núcleo de Educação a Distância;  
DANTAS, WALDIRENE.  
Mapeamento e Gerenciamento de Processos.  
Waldirene. Dantas.  
Paranavaí - PR.: Fatecie, 2019. 113 p.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária  
Zineide Pereira dos Santos.



**UNIFATECIE Unidade 1**

Rua Getúlio Vargas, 333,  
Centro, Paranavaí-PR  
(44) 3045 9898

**UNIFATECIE Unidade 2**

Rua Cândido Berthier  
Fortes, 2177, Centro  
Paranavaí-PR  
(44) 3045 9898

**UNIFATECIE Unidade 3**

Rua Pernambuco, 1.169,  
Centro, Paranavaí-PR  
(44) 3045 9898

**UNIFATECIE Unidade 4**

BR-376 , km 102,  
Saída para Nova Londrina  
Paranavaí-PR  
(44) 3045 9898

[www.unifatecie.edu.br/site](http://www.unifatecie.edu.br/site)

As imagens utilizadas neste  
livro foram obtidas a partir  
do site ShutterStock

# AUTORA

## **Professora Especialista Waldirene Dantas**

Graduada em Comunicação Social - Jornalismo;

Pós Graduada em Gestão Executiva de Negócios;

Pós Graduada em Qualidade de Serviços;

Auditora Líder em Gestão da Qualidade - ISO 9001;

Auditora Líder em Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional - OHSAS 18001;

Auditora Líder e Gestão de Meio Ambiente - ISO 14001;

Gerente QHSE - Comes Group América Latina;

Coordenadora de Processos: Rhodia-Ster;

Coordenadora de Processos: TAM Viagens;

Coordenadora de Processos: Poyry Tecnologia (Alcoa e Alumar);

Professora de graduação no Centro Acadêmico Cidade verde (UNIFCV);

Professora formadora EAD - VG Consultoria;

Professora de Pós Graduação - Gestão de Projetos, Normas e Certificações de Qualidade, Comunicação Empresarial;

Instrutora Associação Comercial Indústrias de Maringá (ACIM) - Mapeamento de processos;

Expertise voltada para a área de Qualidade, com experiência na implantação de processos, auditorias internas, aplicação de ferramentas da qualidade na análise de causas de não conformidades e integração requisitos e normas regulamentares no desenvolvimento de documentos e diagnósticos de melhorias de processos.

# SUMÁRIO

UNIDADE I .....	5
<b>Contextualização Gerenciamento por Processos</b>	
UNIDADE II .....	24
<b>A Quebra de Paradigmas e a Introdução de Rotinas de Trabalho Sistematizadas</b>	
UNIDADE III .....	49
<b>A Transformação dos Modos de Trabalho com a Implantação do Gerenciamento de Processos</b>	
UNIDADE IV .....	86
<b>Contextualização de Níveis de Documentos e Desenvolvimento de Novos Modelos de Fluxos de Atividades</b>	

# UNIDADE I

## Contextualização

## Gerenciamento por Processos

Professora Especialista Waldirene Dantas



### Plano de Estudo:

- Princípios do Gerenciamento por Processos;
- Visualizando a empresa como sistema;
- O conceito de processos;
- Tipos de processos;
- O perfil de um gestor de processos.

### Objetivos de Aprendizagem:

- Agregar conhecimento na apresentação dos conceitos para realização do gerenciamento por processos;
- Promover o entendimento das informações para uniformização conceitual;
- Identificar a importância e a relação da gestão de processos nas organizações;
- Conhecer o perfil de um gestor de processos.

# INTRODUÇÃO

Caro(a) aluno(a),

Dante de um mundo globalizado e caracterizado por fenômenos intensos e constantes de mudanças, sejam eles originados de relações econômicas, comerciais, culturais, ou mesmo tecnológicos, que resultam no encurtamento das distâncias e transcendem as fronteiras nacionais, assim como a urgência em se adaptar a novas formas de se pensar, novos métodos e modelos de trabalho, é preciso que “*todos*” estejam atentos a incorporar os cenários organizacionais atuais.

E não importa o tamanho ou segmento da organização, ou a localização, ou o perfil da mão de obra, a necessidade de sobrevivência se dá no bairro, cidade, estado, país; e se faz necessário a implantação de um sistema de aprimoramento eficaz, que traga resultados para todos os envolvidos, sejam eles empresários, empregados, consumidores, sociedade, políticas públicas, etc.

Para as empresas esse cenário fica mais evidente, pois está diante de um mercado cada vez mais exigente, e de processos organizacionais em constante aprimoramento pela concorrência.

Novos métodos, ferramentas e técnicas específicas de desenvolvimento para a implantação de práticas conceituais exigem do empreendedor e equipes direcionamento, foco, capacitação, envolvimento, comprometimento e entendimento do negócio, além da tomada de ações para se chegar a resultados eficazes, desempenhos satisfatórios e processos alinhados.

O aperfeiçoamento contínuo na padronização dos processos, produtos e serviços se faz através de um conjunto de práticas a gerar valor aos clientes e ao negócio, e um bom gerenciamento de processos se concretiza através de decisões das melhores práticas a se aplicar.

Bons estudos!



## Princípios do Gerenciamento por Processos

### Gerenciamento de Processos

Os processos se configuram como conjuntos de atividades sequenciais, que ordenadas, interagem entre as várias atividades, pessoas, ambientes de trabalho, departamentos ou áreas.

Com o objetivo de gerar valor e entregar resultados conforme as expectativas e necessidades de qualidade dispostas entre fornecedores e clientes (internos e externos), podem ser influenciados a atender a um ciclo contínuo de transformação que ocorre entre as entradas e saídas desses processos.

“Não importa se a organização tem ou não, fins lucrativos seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, pois o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços” (BPM CBOK, 2013, p. 45).

Ou seja, processo se define como “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes” (Hammer e Champy, 1994 citado por GONÇALVES, 2000a, p.7).

Por se tratar de atividades a serem desempenhadas, geralmente por mais de uma área, com utilização de ferramentas, maquinários, metodologias específicas de trabalho, além de tecnologias adaptadas, grupo de pessoas; envolve situações e processos operacionais singulares.

"A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalham de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor". (GONÇALVES, 2000b, p.11).

Vale ressaltar que quando se fala em 'processos operacionais', se refere aos processos de atividades rotineiras (contínuas) executadas no dia a dia das organizações, e que requer analisar, definir, monitorar, melhorar, padronizar, e revisar, quando necessário, as operações; de modo a garantir um nivelamento e padronização, além de um envolvimento efetivo dos envolvidos (independentemente do nível hierárquico) a fim de promover um compromisso com a qualidade e com os resultados obtidos pela organização.

Por fim, Gonçalves (2000a, p.11) diz que "os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão" e que "geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio".

### **Finalidades da Gestão de Processos**

A gestão de processos tem por finalidade possibilitar uma visão mais objetiva e clara dos processos, orientando os envolvidos a:

- executar rotinas que proporcionem a sistematização das atividades;
- simplificar o entendimento e o relacionamento entre as áreas;
- identificar as etapas, monitorar e avaliar os processos existentes;
- rever as sistemáticas de trabalho a fim de desenvolver novas metodologias e melhorias de resultados.

Independente de sua fase de existência e porte, uma vez que todas as empresas dispõem de processos para a realização de suas atividades. De acordo com Leal (2003), o mapeamento do processo é considerado uma técnica eficiente, que identifica a origem dos desperdícios dentro das organizações e ajuda a evitar a utilização de procedimentos isolados que não consideram o processo como um todo. Faz com que as organizações trabalhem de forma mais integrada e proporciona o alcance dos resultados com menores custos.

Sendo assim, o estabelecimento de rotinas desempenhadas desde o atendimento ao cliente, recrutamento e seleção, demissão de funcionários; aquisição e disposição de materiais e insumos; pagamentos; desenvolvimento do modo de atuação na criação de um produto ou na prestação de um serviço, enfim, tudo o que se faz em organização, é um

processo.

O significado de gestão, segundo o dicionário Aurélio (2017), é “administração”, desta forma, os processos organizacionais e gerenciais que existem para administrar outros processos ou áreas da empresa podem ser chamados de processos de gestão.

Por isso os objetivos da gestão de processos envolvem:

- conhecer as atividades a serem desempenhadas;
- dispor de informações através de políticas, procedimentos, formulários de gestão;
- treinar as equipes na uniformização das informações e dos processos;
- Identificar, capacitar as equipes para uso de metodologias e práticas de gestão dos processos;
- difundir e aplicar monitoramento e avaliação de desempenho, através do uso de indicadores de processos;
- implantar rotinas e sistemáticas de trabalho a fim de avaliar continuamente os processos, propor ações e monitorar eficácia dos resultados.

## **Princípios da Gestão por Processos**

Utilizado como referência, em função das características apresentadas por empresas bem-sucedidas e gerenciadas por processos, os sete princípios da gestão por processos, usados pelo APQC (*American Productivity and Quality Control*) (OLIVEIRA, 2009), caracterizam-se por condutas padrões as quais as organizações enfrentam em comum, e que uma vez utilizados auxiliam os líderes a alcançar os resultados estrategicamente planejados, assim como a tomar decisões com maior discernimento e capacidade de análise.

Os princípios proporcionam uma visão mais abrangente dos processos e determinam ações e mudanças baseadas em resultados mais confiáveis e com impactos mais significativos.

Os sete princípios compreendem:

- 1. Alinhamento estratégico** - identificar o quanto o gerenciamento por processo está de acordo aos objetivos e planejamentos organizacionais traçados pela direção e que representam a missão, a visão e os valores da empresa.
- 2. Governança** - refere-se às definições das atribuições a serem desempenhadas pelas pessoas envolvidas nos processos com autonomias e responsabilidades descritas ou compartilhadas.
- 3. Processar modelos** - definir padrões estruturais de documentos, nomenclatura

turas, disposição física e eletrônica dos processos, plano de comunicação, disposição de recursos para multiplicação conceitual e de realização.

4. **Abordagens de gerenciamento de mudanças desenvolvidas** - conscientizar equipes e atividades com visão de processo, interferências, interfaces.
5. **Desempenho e maturidade** - enaltecer o uso e os benefícios de se aplicar o gerenciamento por processos e as mudanças comportamentais que envolvem as rotinas de trabalho como comprometimento, visão e análise de resultados, avaliação de pontos críticos.
6. **Melhorias no processo** - utilizar-se de estratégias e ações de aprimoramento contínuos nos processos em busca de resultados satisfatórios.
7. **Ferramentas e tecnologias** - aplicar metodologias, técnicas e ferramentas tecnológicas para auxiliar na prática e uso contínuos, além de utilizar de materiais, livros, aplicativos para complemento da capacitação e educação dos envolvidos e processos.

A partir do momento em que as organizações se conscientizam dos benefícios que envolvem o gerenciamento de processos, a utilização de práticas consistentes com a realidade e com o cenário individual apresentam melhorias perceptíveis como o entrosamento entre as pessoas, o conhecimento dos processos, a atuação compartilhada nas decisões, garantindo assim maior alinhamento no alcance dos resultados e objetivos estratégicos da organização.

Uma vez entendido as necessidades do cliente (interno e externo), identificado os principais pontos de uma organização para se produzir ou servir a demanda no que envolve ambiente, infraestrutura, pessoas, tecnologias, metodologias de trabalho, responsabilidades, conhecimento, é através do gerenciamento de processos que se inicia uma outra etapa de alinhamento em que se inclui a priorização e o entendimento dos pontos críticos a serem monitorados, assim como a implementação de atividades de avaliação contínuas e de performance da eficácia das ações tomadas pelos envolvidos.

Em suma, cada dia mais organizações realizam a modelagem de processos com um alcance para toda a estrutura da empresa. De acordo com Kinlaw (1997), a visão por processo toma como base o pensamento sistêmico da organização do trabalho, que envolve uma mudança das partes para o todo, da percepção dos objetos para as relações (interdependência entre fornecedores, executores e clientes), das estruturas para os processos, da dominação para a parceria, da integração e do crescimento para a sustentabilidade. Como consequência, o investimento relacionado com ferramentas, metodologias, atividades de

formação e de modelagem, faz movimentar valores de grande remonta.

Numa visão holística, o gerenciamento de processos, quando implantado, e através do uso de ferramentas específicas, garante uma maturidade processual e uma participação efetiva dos envolvidos, além de promover o comprometimento com a qualidade dos produtos e serviços a serem entregues aos clientes.

A gestão de processos é fundamental para:

- focar nas atividades críticas e de maior impacto à realização do produto ou serviço;
- estar direcionando, de forma consistente, o alinhamento da estratégia organizacional com as atividades;
- promover agilidade, eficiência e flexibilidade às atividades;
- compreender, através de indicadores, os resultados operacionais;
- apoiar, através do uso de metodologias específicas, abordagens inovadoras;
- firmar a gestão do conhecimento, de competências e de responsabilidades necessários para o alcance de resultados organizacionais.

Muito comumente, quando não se adotam políticas de gerenciamento de processos organizacionais é visível a percepção tanto do cliente interno quanto externo quanto aos custos desnecessários gerados por retrabalho, conflitos internos de responsabilidades mal definidas, falta de informação, imagem negativa causada pela não qualidade dos produtos e serviços oferecidos, etc. Os clientes são os primeiros a enxergarem o valor agregado e diferenciado nos produtos e serviços oferecidos com qualidade, e evidentemente as vantagens são equivalentes para ambos.



## VISUALIZANDO A EMPRESA COMO SISTEMA

Conhecer as atividades, assim como tudo o que envolve uma organização, seus planejamentos, pessoas e processos, objetivos, metas e planos de melhorias causam tanto impactos positivos quanto uma percepção diferenciada e preventiva em relação aos resultados e modelos de excelência em gestão a serem alcançados.

Mas como e por que se obter uma visão sistêmica do negócio? Para se conseguir avistar e entender a empresa como um todo, envolver a pessoas e se trabalhar a empresa em todas as suas partes, interna e externamente, independente de tamanho ou setor.

A demanda da sociedade é crescente, a cada dia cria-se novos hábitos no cotidiano da população, decorrente dos avanços tecnológicos. “As tecnologias avançadas, a derrubada das fronteiras entre os mercados nacionais e as expectativas alteradas dos clientes, que contam agora com mais alternativas de que em qualquer época anterior, combinaram-se para tornar as metas, os métodos e os princípios organizacionais básicos da clássica corporação tristemente obsoletos. A recuperação de sua capacidade competitiva não é uma questão de fazer com que o seu pessoal trabalhe mais arduamente, mas de fazer com que aprenda a trabalhar de uma forma diferente. Ou seja, as empresas e os seus empregados precisam desaprender muitos dos princípios e das técnicas responsáveis, por tanto tempo, pelo seu sucesso” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 4).

E assim, os processos funcionam como integralizadores de atividades, e os profissionais envolvidos devem ser capazes de entender como funciona esse sistema integrado, que apesar de trabalhar em partes, os resultados impactam no total.

Toda e qualquer organização deve integrar as práticas e coordenar o negócio de tal forma que as atividades da organização, a realização do trabalho praticado pelos colaboradores, o desenvolvimento pessoal e profissional sejam considerados na consolidação

das definições estratégicas a serem desempenhados pelos empreendedores.

E sob a ótica do Gerenciamento de Processos de Negócio, ou em inglês *Business Process Management* (BPM), uma visão sistêmica deve considerar liderança, planos e estratégias, pessoas, processos, clientes e sociedade, de forma sincronizada e voltadas para resultados eficazes, éticos e convincentes, resultando na sustentabilidade social, ambiental e econômica.

Um dos propósitos de conhecer a empresa no todo, é conhecer seus desafios, problemas e desempenhos, mas também apropriar-se de metodologias voltadas para medição de ações e análise de resultados, disseminando assim o conceito de integração e de aprendizado em relação à organização.

Todos na empresa devem buscar entender o que fazem, para que fazem, quando fazem, como fazem, de modo integrado e funcional.

Para tanto, a organização deve buscar ser ágil, flexível e inovadora, e seus funcionários devem estar capacitados em metodologias de excelência, apropriando-se de treinamentos e de oportunidades contínuas na organização.

A visão sistêmica, é um conceito que permite enxergar objetivamente cada processo e cada negócio, em busca da excelência naquilo que diz respeito à organização, tanto no que se refere às coisas tangíveis (produtos, por exemplo) quanto intangíveis (marca, imagem, talentos), contemplando assim todas as partes interessadas.

Vale lembrar que, por mais que se busque melhorar os processos, através da aplicação de ferramentas de gestão, certificações, técnicas e adequação de modelos de excelência de gestão, além de outros tipos de aperfeiçoamentos, é preciso um ponto de equilíbrio para se prospectar e manter clientes, investir em infraestrutura e dispor de recursos que complemente cada negócio.



## CONCEITO E TIPOS DE PROCESSOS

Os processos podem ser estruturados de diferentes formas. “As estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas: elas priorizam as funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas” (GONÇALVES, 2000b, p.11).

Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (Harrington, 1991). Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer e Champy, 1994).

Essa ideia de processo como um fluxo de trabalho - com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara - vem da tradição da engenharia (que também deu origem à ideia de reengenharia). Os *inputs* podem ser materiais - equipamentos e outros bens tangíveis -, mas também podem ser informações e conhecimento. Nessa visão, os processos também têm início e final bem determinados. Essa abordagem, característica dos adeptos do aperfeiçoamento de processos (Harrington, 1991), acompanhou o raciocínio da engenharia industrial.

Portanto, o conceito de gestão de processos se traduz de forma simples na composição de sistemáticas de trabalho que evidenciam como a empresa funciona, através de ações repetitivas e regulares, de certa forma com características padrões, que acarreta

em resultados de produção e entregas de produtos ou de serviços, conforme cliente ou solicitação específica.

O processo é caracterizado por:

- Estabelecer uma rotina contínua de trabalho;
- Constituir resultados regulares e aceitáveis;
- Ser perene e conveniente;
- Condizer com o “jeito de ser” com que a organização trabalha;
- Integrar valores ao resultado final das entregas para os clientes.

Ou seja, um processo é construído de etapas e características com o intuito de manter resultados padrões. Porém, uma organização direcionada para utilização de gestão por processos tem a finalidade de executar transformações processuais com o objetivo de melhorar os produtos e os serviços a serem entregues aos clientes, e envolver as lideranças a um nível de entendimento de uma organização consciente e colaborativa, em busca contínua de aprimoramento e direcionamento nas atividades contínuas de trabalho.

Falar em gestão por processos é estar ciente do uso de uma metodologia que ordena e agrega valor; conhecimento e diretrizes preestabelecidas necessárias para o alcance dos resultados finais ou que se esteja integrado aos objetivos propostos para a materialização da missão da organização.

Para que se estabeleça a formatação ou sistematização de processos é determinante realizar o levantamento de todas as informações necessárias nas rotinas existentes, legislações que envolvem os cenários, dificuldades de execução, dificuldades de alinhamento, indicadores de falhas, retrabalho nas atividades de execução, interfaces com outras áreas, processo de comunicação efetiva entre as unidades e áreas (interfaces), e assim isso iniciar uma descrição representativa dos processos de trabalho existentes.

Processos estão presentes em toda e qualquer área da organização, não apenas naquelas que lidam com máquinas. De acordo com Gonçalves (2000a, p.10), existem três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócio, que caracterizam a atuação da empresa e geram um produto ou serviço para o cliente, os processos organizacionais, que garantem o suporte aos processos de negócio, e os processos gerenciais, que são focalizados nos gerentes e suas relações.

“O Gerenciamento de Processos de Negócios é uma abordagem disciplinar utilizada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização”(GONÇALVES, 2000b, p.11).

Os processos são classificados como primários quando incluem atividades que geram valor para o cliente ou quando funcionam como suporte para as atividades de apoio

aos processos primários. “É importante notar que os processos primários são os processos de negócio e que os processos organizacionais e os gerenciais são processos de suporte” (GONÇALVES, 2000a, p.12). Por fim, Gonçalves (2000a, p.11) diz que “os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão” e que “geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio”.

Os diferentes processos nas organizações podem ser:

### **1- Processos primários/essenciais:**

São os processos mais valiosos da organização, por estarem diretamente ligados aos clientes, considerados os mais importantes, pois sua entrega, seja do produto ou serviço, gera valor, representa e constitui a imagem da empresa e de todos os cuidados relacionados à sua execução.

Considerado o momento da verdade, uma vez que nos processos primários se estabelece a percepção de valor entre o que o cliente pediu ou comprou e como se deu a promessa de serviço, não se restringindo somente ao que é visível, mas considerando toda a experiência do cliente com a organização.

### **2- Processos de apoio/suporte:**

São os processos que complementam os processos primários. Eles estão diretamente ligados aos processos primários, mas não tem relacionamento direto com o cliente, se estabelece por oferecer apoio e reforço aos processos essenciais.

### **3 - Processos gerenciais/de gestão:**

São os processos voltados para coordenar e direcionar as atividades a serem realizadas nos processos anteriores. Não oferecem valor direto ao cliente externo, porém se destaca por inovar, conhecer, gerir, medir, monitorar e controlar os processos e as atividades internas, de forma com que eles aconteçam da maneira mais eficaz e benéfica para a empresa.

Na prática, os processos de gerenciamento do negócio têm influência direta na padronização, controle da qualidade, produtividade e consequentemente nos resultados da organização, além de interferir no planejamento estratégico da empresa.



## O PERFIL DE UM GESTOR DE PROCESSOS

Embora a necessidade dos processos de gestão seja conhecida, a implantação destes ainda enfrenta obstáculos nas organizações. Implantá-los é uma mudança organizacional e deve ser tratado como tal, entendendo que cultura e clima organizacional, além da resistência humana à mudança são variáveis a serem consideradas. Souza, Silva e Oliveira (2015, p.5) entendem que “cultura organizacional é criada e refletida nos padrões de comportamento e crenças das pessoas”. Já sobre o clima organizacional, afirmam que “é o reflexo da cultura que se verifica nas relações das pessoas entre si e no trabalho”.

O perfil de um profissional de processos exige um conjunto de conhecimentos, inteligência, habilidades e relacionamentos a serem exercidos por este profissional para essa natureza, e se diferencia devido aos cenários e situações aos quais deve estar envolvido, dispondo a ser uma pessoa arrojada, proativa, instruída, prática, justa, diplomática, ou seja, envolvido em processos e rotinas que se definem pela tomada de atuações e condutas metódicas e emocionais.

O perfil de um gestor de processos envolve:

- saber implantar metodologias;
- definir padrões comportamentais e analíticos;
- organizar e estruturar processos;
- estabelecer comportamentos e procedimentos operacionais;
- interpretar informações;
- analisar resultados;

- orientar nas soluções;
- otimizar atividades;
- estabelecer responsabilidades e autonomias;
- comprometer-se com os resultados e com a imagem da organização;
- fazer cumprir requisitos regulatórios aplicáveis;
- desdobrar os objetivos organizacionais com as atividades a serem desempenhadas pelos processos de execução;
- ter habilidades interpessoais e pessoais;
- atuar em gestão de conflitos;
- saber negociar métodos, prazos e recursos;
- ser um facilitador entre os resultados esperados e as atividades desempenhadas.

Ou seja, um perfil heterogêneo de um profissional que deve ser capaz de compreender e atuar em todo o processo, que pense de forma globalizada e integral, e que em situações diversas pense em interfaces, interferências, atores, atividades, cenários e atividades operacionais que podem se contrapor em determinadas situações.

Cabe a esse profissional diante de sua escolha, absorver habilidades e comprometer-se com o próprio desenvolvimento e aprimoramento intelectual, juntamente com habilidades humanas, de modo a usufruir e fazer diferença no ambiente corporativo.

E finalmente, um gestor de processos deve também atuar na criação, desenvolvimento, e execução de metodologias capazes de estabelecer análise, verificação, tratativa, monitoramento e indicadores de desempenho, além de ser capaz de fazer uma autoavaliação e mensurar a aplicabilidade de suas ações em resultados eficazes nos processos organizacionais.

## **SAIBA MAIS**

Já ouviu falar sobre o Modelo de Excelência de Gestão - MEG? No Brasil, esse modelo é implantado pela Fundação Nacional de Qualidade - FNQ; atua através de oito fundamentos da excelência: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional e inovação, liderança transformadora, compromisso com as partes interessadas, adaptabilidade, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e geração de valor; incentivando as organizações no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e partes interessadas.

Acesse:<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>

## **REFLITA**

“A qualidade é um imperativo estratégico que pode ser especificamente quantificado em valores monetários para obter profundas melhorias de produtividade e lucratividade. A ênfase deve ser na prevenção e não na inspeção”- Philip Crosby. Como falar em prevenção se empresas ainda estão direcionadas a focar no problema e não na solução? Referências: <http://www.philipcrosby.com.br>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se fala em Gestão por Processos logo vem à mente a necessidade de mudanças, sejam elas estruturais ou comportamentais.

Ao apresentar os conceitos e estrutura necessárias para a implementação da temática se busca conscientizar as vantagens, benefícios, aplicação de alternativas simples e de ferramentas adaptáveis de forma a integrar os envolvidos de que toda as empresas, independentes de seu tamanho, segmento, quantidade de funcionários podem concretizar e realizar essas mudanças.

Problemas comuns podem ser combatidos mas ainda se mostram como obstáculos a serem geridos, como: falhas de comunicação, falta de apoio da alta direção ou das lideranças diretas dos processos, desconhecimento dos cenários, falta de metodologias para análise, medição, e controle das ações e dos resultados, falta de visão genérica dos impactos causados por processos não gerenciados.

Para todos esses problemas há solução, há ferramentas, há justificativas para se implementar a gestão por processos; mas para isso deve-se observar e mitigar os resultados, necessita de alinhamento estratégico, responsabilidades definidas e capacitação comprometida com as práticas de gestão e principalmente com o agir.

Conhecer as vulnerabilidades, deficiências, necessidades dos ambientes organizacionais são práticas possíveis de serem ajustadas e adaptadas com o gerenciamento de processos, uma vez que se define o que fazer, como fazer norteando a direção a entender os obstáculos mas principalmente a alcançar os objetivos de existência e de valor agregado ao negócio.

### Leitura Complementar

O livro 2 pontos - volume 1, de autoria do especialista em Gestão por Processos, Gart Capote, apresenta uma série de práticas sobre gestão por processos, além de várias informações e metodologias para análise a serem introduzidas na implantação das metodologias propostas.

Em seu “*Manifesto Contra o Conformismo na Gestão Por Processos*” ele reflete:

“Não é possível acreditar e aceitar que continuar fazer o que sempre fizemos nos conduzirá a novos e melhores resultados. É deveras atordoante ouvir de analistas,

sultores, gestores e de outros profissionais das mais diversas funções organizacionais, que não há muito que possa ser feito, pois a direção da organização não entende e nem percebe o valor de *Business Process Management* - BPM ou, no caso de organizações públicas, que não adianta lutar por certas mudanças, afinal, o que prevalecerá é a pressão ou a vontade política”.

Isso é conformismo. Toda vez que ouço declarações desse tipo, imediatamente imagino o modelo mental de quem as profere. Sempre digo que a maior mudança ou inovação não é, necessariamente, a inovação tecnológica, mas sim, a mudança de comportamento e mentalidade” (Gart Capote, 2017).

“Os profissionais de processos, especificamente os simpatizantes e praticantes de Gerenciamento de Processos de Negócio” BPM, precisam assumir a responsabilidade de ajudar a promover a mudança de mentalidade.

Não basta alcançar certificações técnicas e titulações das mais variadas, o que precisamos “realmente” é aprender a dizer não.

Dizer não para propostas escusas, projetos mirabolantes que lesam a sociedade, escopos mal elaborados, trabalhos sem objetivos, produtos e serviços que ferem nossos princípios e os direitos de outros.

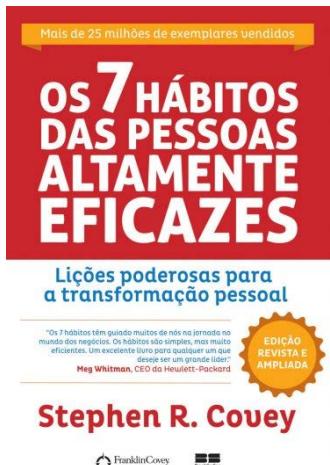
Nossa sociedade (mundialmente pensando), que está cada vez mais carente de valores e propósitos, precisa dar um basta imediato em todos os problemas que até agora temos “dado com os ombros”. Ao continuar agindo assim, só passamos para a próxima geração a responsabilidade de resolver, se revoltar, resolver... desistir.

Os profissionais que trabalham com melhoria e gestão de processos são responsáveis diretos pelos resultados dos processos por eles melhorados e/ou geridos. Sei que é mais fácil negar e/ou compartilhar a culpa. Mas, se não assumirmos a responsabilidade, nada mudará.

Pense nos processos organizacionais como elementos vitais, não apenas para a organização em si, mas para a sociedade como um todo. Pense na importância de um processo com a mesma intensidade que percebemos o valor da água em nosso planeta” (Gart Capote, 2017).

Disponível para download <http://www.gartcapote.com/livros.html>

## Material Complementar



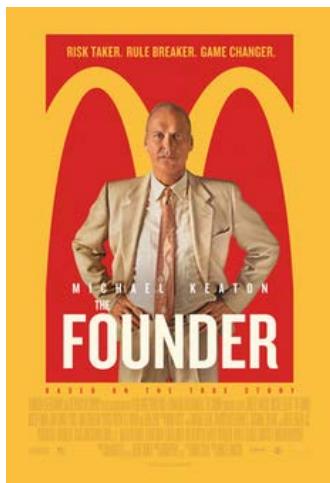
### 1 - LIVRO

**Título:** Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes

**Autores:** Stephen R. Covey

**Editora:** Best Seller

**Sinopse:** A obra se organiza em apresentar posturas voltada para saber ouvir, ser proativo para antecipar situações não previstas, ter uma mentalidade voltada para resultados e relacionamentos internos, além de foco na execução e planejamento das atividades a serem desempenhadas e monitoradas na vida e nas organizações, e quando se fala em gerenciamento de processos requer toda uma mudança pessoal e profissional dos envolvidos, de modo a contribuir e fortalecer os objetivos e habilidades requeridas.



### 2 - FILME/VÍDEO

**Título:** Fome de Poder

2017.

**Sinopse:** o filme conta a história de como se deu a transformação de uma ideia de negócio em uma franquia presente em mais de 120 países com quase 37 mil lojas. É possível identificar questões relacionadas a oportunidades, valores, ética, inovação, capacitação, persistência, etc., mas como ponto alto a cena da descrição do fluxo de atendimento e construção do processo, utilizados até hoje em qualquer lugar do mundo, nos remete a padronização, entendimento, envolvimento, conhecimento do negócio, situações essas abordadas em nossa Unidade I. Vale a pena conferir!

- Link do vídeo: Disponível Netflix.

## WEB

Melhoria Sempre: Gestão do Dia a Dia dos Processos. De forma resumida o vídeo apresenta todas as fases de implementação de processos nas organizações, com apresentação de fatores de decisão e de rotina, de monitoramento, tomada de decisões, avaliação de desempenho, relação de poder, o papel do gestor, plano de ações estruturados, e a demanda pela padronização dos processos que exigem gestão e análise na geração de valor da e para a empresa.

- Link do site: <https://youtu.be/zDjIXnloz-8>.

## REFERÊNCIAS

BPM CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio.** Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência de Gestão.** São Paulo: FNQ, 2018.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** São Paulo: Revista de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, n. 21, FGV, 2000.

HARRINGTON, H. James. ***Business process improvement.*** New York: McGraw Hill, 1991.

JESUS, Leandro e MACIEIRA, André. **Repensando a Gestão por Meio de Processos.** 1<sup>a</sup>ed. São Paulo: Algo Mais, 2014.

KINLAW, Dennis, C. **Empresa Competitiva e Ecológica: desempenho sustentado na era ambiental.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional.** Dissertação. Mestrado em Eng. Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG. 2003.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Pavani Júnior, Orlando; Scucuglia, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos - BPM.** Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M.Brooks do Brasil Editora Ltda, 2011.

PEREIRA, Luciano Lima. Portal Administradores: **A empresa que queremos – Parte 1/2.** [http://administradores.com.br/artigos/a empresa que queremos parte\\_1\\_2/26127/](http://administradores.com.br/artigos/a empresa que queremos parte_1_2/26127/)

SOUZA, Eder Ferreira de; SILVA, Jeana Ferreira da; OLIVEIRA, Melquisedeque Nogueira de. **O comportamento humano nas organizações: desafios e reflexões para o profissional de administração.** 2015. 24 f. Dissertação (Bacharel em Administração) - Faculdade Padrão, Goiânia, 2015.

## UNIDADE II

# A Quebra de Paradigmas e a Introdução de Rotinas de Trabalho Sistematizadas

Professora Especialista Waldirene Dantas



### Plano de Estudo:

- Relação entre: Pessoas x Organizações;
- A importância da Comunicação e do Trabalho em Equipe;
- A integração das Rotinas, Mapeamentos de Processos e a Melhoria Contínua;
- Visão de Gestão: Indicadores, Ciclo PDCA, Ciclo PDCL.

### Objetivos de Aprendizagem:

- Contextualizar e nivelar a percepção de vocês alunos(as), de maneira que compreenda os impactos causados sob o ponto de vista diferenciado pessoas x organizações, de modo a identificar o cenário que se forma na implantação de melhoria de processos;
- Assimilar novos conceitos, auxiliando o(a) aluno(a) na quebra de paradigmas, ampliando assim para uma visão mais voltada para análise e solução de problemas, com o uso de metodologias capazes de alterar estruturas de mudanças de processos organizacionais, com foco em resultados estratégicos e de melhorias de processos internos e externos necessários para o bom gerenciamento;
- Capacitar, você aluno(a), através de exemplificação e indicações, a abordar, praticar, identificar, analisar, dimensionar os principais componentes da gestão de processos.

# INTRODUÇÃO

Caro(a) aluno(a),

Por mais que se saiba que as empresas dependem de pessoas, e que nelas estão inseridas, seja de forma pessoal - cultura, educação, tradição, valores; seja de forma profissional - conhecimento, aptidão, desenvolvimento técnico; essas atribuições, por questões de subsistência, integram o sucesso pessoal, profissional e organizacional, inevitáveis no cenário globalizado e exigido na boa gestão a ser exercida atualmente.

Mas como integrar estes quesitos no bom gerenciamento?

As organizações, ao ingressarem em formatos inovadores e com o desafio de se implantar a gestão de gerenciamento por processos, adquirem também outros requisitos tão importantes quanto, e que exigem maior aprofundamento. Não se trata só de se ter uma visão sistêmica da organização, mas sim compreender que é um conjunto de processos inter-relacionados, com focos diversos e que devem considerar e integrar expectativas e/ou requisitos dos clientes, indicadores de desempenho internos - tanto em relação ao profissional quanto aos processos de trabalho, tomada de decisão, entendimento da composição equipes x força de trabalho, desburocratização, descrição e manutenção das rotinas, melhoria contínua dos serviços e produtos, flexibilização organizacional, etc.

Ou seja, mesmo diante de tantas variáveis, as organizações, que são organismos vivos, e que por vez buscam a sobrevivência, a longevidade, e a melhoria contínua; precisam de recursos, de alinhamento, de esforço conjunto para se alcançar os resultados almejados, e necessitam, impreterivelmente, de equipes que correspondam ao foco.

E, por mais que as empresas entendam de seu escopo, é preciso planejar, criar sinergia, organizar, dirigir, controlar, racionalizar o uso de recursos a fim de alcançar e se beneficiar de seus objetivos, tomar posse das responsabilidades, e colocar em prática as decisões.

As transformações ocorrem em todos os cenários e segmentos, e devem estar alinhadas com as mudanças que transcendem o racional, o mercadológico e o humanístico, devem afetar o comportamento das pessoas, seja de forma negativa ou positiva, devem estar atentas e conscientes a tudo que afeta o clima organizacional e os resultados de planejamentos estratégicos a serem alcançados.

E esse estar atento passa a ser entendido também como criar conceito de valor, pensar à frente, rever continuamente as próprias estratégias, questionar as reais necessidades e a razão de existir, gerar a busca de intensa atualização metodológica, atender às expectativas das partes interessadas, e ao final do ciclo evidenciar eficiência, eficácia e efetividade.

Essa unidade foi organizada de modo a apresentar uma abordagem teórico-aplicada, com a apresentação de modelos e métodos que visam impactar mudanças conceituais, quebra de paradigmas, e principalmente, apresentar sistemas úteis de melhoria de processos e de atuação gerencial, capazes de capacitá-lo a refletir e agir no gerenciamento operacional, tático e estratégico que envolvem a gestão por processos.



## Relação entre: Pessoas x Organizações

Quando se fala sobre pessoas e organizações não tem como fugir de conceitos sobre como administrar e gerenciar processos de negócios, pessoas e recursos, visando alcançar objetivos e metas estratégicas.

E, independente da finalidade da organização, a conquista dos objetivos e resultados é cercado por incertezas e riscos que a todo momento nos remete a repensar os processos aos quais a organização utiliza, bem como as ameaças que a cercam para se alcançar o sucesso desejado. Mas vale lembrar, principalmente quando falamos sobre gerenciamento de processos, que todos esses conceitos podem também representar e oferecer novas oportunidades de aprendizagem.

“A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (STONER, 1999, p.4).

Chiavenato (2000, p.5), diante desse conceito de Stoner quando diz que “a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos”, ainda complementa o conceito de Administração dizendo que “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

E quando se fala sobre o processo de administrar, consequentemente, se fala sobre o processo de gerenciar, que envolve situações que têm significância de grande impacto no desenvolvimento das equipes de trabalho e no dia a dia operacional das organizações.

Logo, a maneira como as organizações fazem a gestão de suas equipes de trabalho

e de pessoas, com a implantação do gerenciamento de processos, é determinante para o sucesso da organização e exige transformações.

Para que a resistência seja algo transponível e que a mudança organizacional seja realizada, no contexto da implantação de processos de gestão e qualidade, o papel do líder é de suma importância. Para Cota e Freitas (2013, p.9) o comportamento dos níveis gerenciais é crítico, pois pode ser o reflexo da ausência de uma cultura da qualidade dentro da organização. Desta forma, “ao discutir o papel do líder no sucesso da gestão da qualidade, este se destacou como o principal fator de impacto visto que exerce influência no comportamento das pessoas, principais agentes de mudança” (COTA E FREITAS, 2013, p.11).

E estas transformações são motivadas, nos dias de hoje, principalmente por apresentar inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, dos estilos de atuação das lideranças com suas respectivas equipes, pela razão e pelos princípios de se pensar o negócio, estratégias, procedimentos e práticas, ou a falta destes, que não atendem mais às expectativas das empresas e de seus funcionários.

Se faz necessário que as organizações, uma vez delineadas, invistam em seu capital intelectual, integrem suas lideranças aos desafios, às ameaças e aos riscos das atividades, e através da análise e da busca contínua de novos parâmetros do mercado, a ser realizado em conjunto, seja possível realizar mudanças e transformações de cenários em soluções estratégicas essenciais para a ambientação, para a qualificação de pessoas e processos, para o aperfeiçoamento das competências e dos resultados de desempenho, e para poder alcançar resultados em um contexto de maior competitividade, dedicando os esforços com foco nas competências ou negócios centrais, e abrindo-se a novas preocupações.

“A questão chave do sucesso parece ser o comprometimento das pessoas e a solução para os problemas passa a ser como desenvolver esse comprometimento nas pessoas, de uma forma tão aprofundada e genuína possível” e infere que “não há comprometimento quando há imposição” (UJIHARA, CARDOSO E CHAVES, 2006, p.2).

Concluindo, administrar o “*Gerenciamento de Processos*” exige mudanças, exige transformações, exige competências, exige experiência, exige a adoção de métodos que têm a finalidade de modificar ações em resultados, e tangibilizar requisitos essenciais para garantir a performance mínima necessária e de sobrevivência das organizações.



## A Importância da Comunicação e do Trabalho em Equipe

Como estamos percebendo nos últimos tempos, a informação é um motivo de elevada importância em todos os meios, e no ambiente organizacional não é diferente, se torna indispensável nos cenários internos e externos aos quais as empresas se encontram inseridas, uma vez que, quando aplicado, o fluxo de comunicação proporciona um aumento significativo de troca de informações entre as áreas, monitoramento das ações, disposição das ocorrências, controle de documentos, acompanhamento de índices, etc.

A comunicação é fundamental para integrar os participantes e ampliar as chances de sucesso de um projeto (WILLE, 2003).

Para que se tenha uma efetiva comunicação entre os grupos interessados em um projeto é necessária a eliminação das barreiras que dificultam e até mesmo impedem a transmissão e o entendimento das mensagens (SOUZA *et al.*, 2008).

Porém, quando o fluxo não ocorre, percebe-se haver um considerado desalinhamento de informações, ruídos, conflitos desnecessários, e inclusive capaz de provocar insatisfação operacional e administrativa, uma vez que as falhas de comunicação ou mesmo a falta de informações adequadas são suficientes para prejudicar todo o desempenho e o aproveitamento das oportunidades oriundas de um fluxo contínuo e de reconhecimento, indispensáveis no âmbito organizacional.

A implantação de gerenciamento de processos exige mudanças profundas no modo como a organização e sua liderança lidam com as informações, no que se traduz num grande desafio interno, de maior transparência, de divisão de responsabilidades, de

análise e aproveitamento das oportunidades, podendo assim dominar os riscos inerentes dos processos operacionais ou mesmo estratégicos, e se necessário rever todas as incertezas que os mesmos podem acarretar.

Segundo Carvalho e Mirandola (2007), somente por meio de um processo de comunicação eficaz é possível que as atividades distribuídas entre os vários colaboradores que integram uma organização atinjam os objetivos planejados. Conforme visão dos autores é preciso que competências estratégicas de comunicação sejam desenvolvidas para facilitar a interpretação da informação pelas partes envolvidas bem como possibilitar a criação de significados compartilhados.

Por isso, a implantação de um fluxo de comunicação se faz pertinente e fundamental, pois existe uma forte correlação entre o desempenho dos processos e projetos, e a habilidade dos líderes em administrar as comunicações existentes.

Vale destacar que um bom fluxo de comunicação deve assegurar que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de tal modo que possam estar acessíveis a qualquer momento, e serem utilizadas de forma apropriada e precisas, de acordo com a necessidade.

Para Zaniol *et al.* (2008) o Gerenciamento de Processos se encaixa no contexto de um sistema de informação que foca a agilidade e controle dos processos de negócio, de forma intuitiva, produtiva, flexível e integrada.

Com isso, o trabalho a ser realizado em equipe cria um contexto de esforço coletivo, de um grupo de pessoas voltados para trocar conhecimento, resolver problemas, se dedicar, analisar e prescrever ações no cumprimento de metas e objetivos compartilhados, otimizando assim o tempo de cada pessoa e ainda contribuir para conhecer as atividades individuais e melhorar os índices e desempenho de todos.

O trabalho em equipe, essencial no contexto empresarial, proporciona que pessoas que pensam de formas diferentes apliquem técnicas e dinâmicas que, quando bem utilizadas, deem significados às informações, através de opiniões, experiências e capacitações que, na busca de se estabelecer soluções para os problemas, potencializam e beneficiam o conhecimento próprio e os resultados organizacionais.

Contudo, trabalhar em equipe requer estabelecer estratégias de disciplina e de convivência, além de uma sintonização para que as atividades possam ser desempenhadas em harmonia e respeito.

Sendo assim, e diante do conhecimento e da importância do fluxo de comunicação e do trabalho em equipe, alinhados, os mesmos têm como principais objetivos:

- Interligar as interfaces e/ou partes interessadas, que mesmo com interesses e cenários diferentes buscam atender a um mesmo objetivo;
- Compreender os pontos críticos entre os processos, pessoas e informações e transformar em ações alcançáveis e de acesso a todos;
- Transmitir a todos os envolvidos como se dá o controle de registros e resultados, assim como o armazenamento das informações;
- Manter, de forma transparente e objetiva, a disposição e as ações alinhadas aos planejamentos estratégicos, garantindo assim que o foco seja distribuído e que o compromisso seja de todos.

Independentemente do tipo de comunicação a ser utilizada para a troca de informações, podendo ser verbal, não verbal, escrita, gráfica, tecnológica, o gerenciamento das comunicações requer:

- Planejamento: definir e identificar quais as informações que são relevantes e necessárias para se monitorar nos processos;
- Gerenciamento: dispor das informações a todos os envolvidos, de acordo com o planejado e de acordo com o processo de controle de documentos a ser exercido;
- Monitoramento: controlar as informações e as comunicações de forma a assegurar que os resultados sejam alcançáveis, e quando não, analisar, interpretar e tomar ações para que os interesses sejam atendidos.

Com isso, o que se percebe é que além de imprescindível, é de extrema importância a comunicação na gestão de equipes, para que não só a informação seja compreendida, analisada, disseminada, eficiente, mas seja também interativa, já que contribui para o sucesso recorrente dos resultados alcançados, além de assegurar produtividade com a redução de erros operacionais, revisão e extinção das funções envolvidas nos processos, agilidade e exatidão das decisões.

De acordo com Pritchard e Armistead (1999), o BPM consiste de uma série de ferramentas e técnicas utilizadas para prover a agilidade necessária aos processos de negócios das organizações atuais.

Lembrando que todo esse fluxo não é responsabilidade exclusiva do gestor de equipes, mas sim de todos os membros que recebem e transmitem informações e que têm focos comuns, contribuindo de forma ética e com exatidão aos objetivos traçados pela organização.

# TIME MANAGEMENT

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.



## A Integração das Rotinas, Mapeamento de Processos e a Melhoria Contínua

Trabalhar em um ambiente desorganizado, de baixa performance, sem direcionamento, afeta consideravelmente não só o desempenho e crescimento individual dos profissionais envolvidos quanto da performance a ser desempenhada pela organização com a falta de foco, dificuldades de alinhamentos estratégicos, priorização das tarefas, etc., ocasionando redução da eficiência operacional e baixa qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

E o que fazer para superar estes desafios tão comuns estabelecidos nas rotinas de trabalho, muitas vezes imperceptíveis por quem executa ou dispõe da falta de conhecimento?

O gerenciamento de processos busca utilizar-se de técnicas eficientes e capazes de, se aplicadas, melhorar a gestão de rotina de trabalho, rever conceitos, incentivar os envolvidos no desenvolvimento de ações e verificações contínuas das atividades, além de desmistificar a padronização como sendo burocrática aos processos, impulsionando assim o uso de conceitos de qualidade nos produtos e serviços e na performance das equipes, conforme as rotinas se apresentam diariamente.

O Gerenciamento dos Processos é, de forma sintética, a união da gestão de negócio tradicional e tecnologia da informação, através dele é possível à melhoria dos processos de negócio das organizações, esta melhoria se dá principalmente pelo uso de métodos, técnicas e ferramentas para modelar, publicar, controlar e analisar processos operacionais envolvendo recursos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação.

Para tanto, se faz necessário a implantação de padrões, de forma a estabelecer maior agilidade, uma vez que os tempos de execução das atividades passam a ser indicadores conhecidos e acompanhados; confiança e coerência nas informações e nas práticas executadas por diferentes equipes de trabalho. Sabendo-se que, quando não existentes esses padrões nas rotinas, os colaboradores tendem a cometer erros, não conformidades, ou mesmo encontrar dificuldades para execução e obtenção de objetivos, não conhecer os gargalos e reais pontos de desperdícios operacionais.

Um fator determinante para iniciar a implantação é classificar e categorizar as rotinas operacionais a serem realizadas, identificar etapas, definir responsabilidades e permitir, a cada execução, analisar a eficácia dos processos realizados, através da interação e verificação das equipes envolvidas e indicadores de performance.

Durante a fase de levantamento dos processos, Valle, Oliveira e Braconi (2009) indicam ser a entrevista a técnica mais utilizada. Borysowich (2006) sugere as seguintes características, ou benefícios, da utilização de entrevistas:

- Possibilitam obter informações confiáveis com um número pequeno de pessoas;
- Possibilitam ter privacidade no processo de coleta (essencial quando existem informações confidenciais);
- Permitem reunir informação sobre sistemas existentes;
- Permitem determinar necessidades de novos sistemas;
- Permitem esclarecer especificações funcionais;
- Permitem obter informações sobre a organização do cliente;
- Permitem obter *feedback* sobre usabilidade.

Uma vez classificadas as atividades por afinidades, deve-se exercer a criticidade da real necessidade de existência dos processos e rever os conceitos dispostos na priorização de tratamento, assim como definir o monitoramento a ser executado para acompanhamento dos resultados.

E como realizar um monitoramento de desempenho de uma forma eficaz? necessário estabelecer controle de tarefas, parâmetros, conhecer os pontos críticos, alimentar planilhas, *checklists*, tabelas ou outros meios que evidenciam a coleta de informações, assim como cobrar condutas, responsabilidades e tomar ações imprescindíveis para melhoria da performance profissional e corporativa.

Baldam et al. (2010) descreve esse processo da seguinte forma:

- Definir os processos-chave da organização;
- Levantar os principais pontos fracos dos processos em uso na organização;
- Identificar oportunidades que possam ser fornecidas aos clientes pela organiza-

ção, levando a preparar os processos que permitirão sua entrega;

- Perceber que todos os processos podem passar por inovação;
- Preparar, no todo ou em parte, a visão global de processos;
- Classificar os processos que mereçam atenção em ordem de prioridade;
- Indicar ao time de projetos de processos e às áreas envolvidas as diretrizes e especificações básicas desejadas a partir do planejamento;
- Planejar e controlar as tarefas necessárias à implementação.

Contudo, a alta direção, ou mesmo as lideranças devem estabelecer estratégias para que se possa conduzir os processos de forma a verificar possíveis ineficiências e tomar ações em busca de resultados positivos e imprescindíveis para a manutenção da empresa no âmbito mercadológico, incluindo também recursos financeiros, tecnológicos e de infraestrutura, além de incorporar as áreas de apoio para agregar os resultados finais.

Mas é preciso ressaltar que a alta direção e suas lideranças, ao iniciar a descrição das rotinas, ou mapear os processos, devem determinar critérios e métodos para assegurar os processos produtivos, e analisar de tal forma que possibilite demonstrar a capacidade para fornecer de modo consistente produtos e serviços que atendam aos requisitos e a satisfação dos clientes, além de apropriar-se de requisitos regulamentares aplicáveis nos sistemas de melhoria contínua.

A aplicação e descrição de procedimentos, instruções de trabalho, manual de processos, fluxogramas, políticas de trabalho, formulários; requer que haja análise dos processos e deve considerar e identificar a sequência das atividades, a duração dos ciclos ou períodos de duração das etapas, os pontos de coleta de dados e informações, as pessoas e responsabilidades envolvidas, e as interfaces que asseguram, juntamente com todas as equipes, informações e conhecimentos, *know-how*, especificações, considerações dos clientes, matérias-primas, etc., e transformar em resultados o compromisso assumido de entregar o produto ou serviço proposto e oferecido ao cliente.

Enfim, é determinante que no gerenciamento de rotina as atividades devam considerar a habilidade dos profissionais envolvidos, com as qualidades e aptidões necessárias para a execução das tarefas, visão do todo, entendimento da demanda e da importância dos procedimentos a serem realizados.

Toda essa mudança cultural não ocorre da noite para o dia, e sim de forma progressiva, consciente e contínua, aplicando-se disciplina e trabalho em equipe. É comum algumas organizações estabelecerem um sistema de recompensa para os colaboradores, em virtude do cumprimento das entregas, metas alcançadas, e desafios vencidos, possibilitando um ambiente organizacional colaborativo e tornando os processos mais produtivos

e eficientes.

Com o estabelecimento das rotinas de trabalho e o mapeamento de processos é possível estabelecer desafios, criar instrumentos de melhoria, utilizar técnicas e metodologias para que, de forma estruturada, possa continuamente melhorar o desempenho da organização.

A princípio, com a implantação e visão de processos, não se percebe os benefícios causados, os resultados idealizados com foco na visão do cliente, uma menor ênfase na estrutura funcional e maior nos resultados que a equipe é capaz de entregar, uma gestão mais horizontal, e uma equipe mais envolvida e trabalhando nos processos essenciais, proporcionando redução de falhas e custos operacionais e possibilitando amadurecimento, inovação e evolução no negócio.

Uma vez estabelecidas as rotinas, disciplinas e indicadores, faz-se necessário adaptar os processos na prática de melhoria contínua, a ser aplicada em qualquer organização, independente de seu tamanho e segmento, a ser realizado por empresas que buscam se diferenciar e aperfeiçoar seus processos, produtos e serviços. Consiste no diagnóstico contínuo das atividades que podem ser melhoradas.

O uso de metodologias para análise de melhorias envolve toda a empresa, todos os colaboradores, todas as áreas e requer mudança na cultura empresarial, pois deve contar com a participação, críticas, sugestões e novas práticas de diferentes colaboradores e deve agregar valor aos processos.

Atualmente, a busca por melhorias são necessidades impostas pelo mercado consumidor, e a tendência de empresas que não adotam este princípio é desaparecer mais cedo ou mais tarde (MARTIN, 1996). Segundo Caffyn e Bessan (1996), “Melhoria contínua é um processo, em toda a empresa, focado na inovação incremental e contínua”.

Para identificação e implementação de melhorias é necessário à utilização de métodos, ferramentas e práticas como a Medição de Desempenho. Segundo Lobato (2009) para realização de melhorias é necessário que sejam identificados os pontos críticos para mudança. Assim, a melhoria contínua busca garantir que as mudanças não serão pontuais e sim, seguidas de outras. Jordan (2012) também realça que monitorar o desempenho dos processos é fundamental para se conhecer a situação em que está operando a empresa, se as atividades e processos estão tendo os resultados esperados.

## **Os princípios básicos da melhoria contínua consideram: Foco, Métricas, Padronização e Técnicas de Melhoria Contínua, sendo:**

- *Foco*: ter um objetivo definido e o que se quer melhorar. A atuação deve estar voltada aos processos principais, também chamados de primários (os que estão diretamente ligados aos clientes) e aos processos secundários (os que trazem valor no final).
- *Métricas*: Estabelecer métricas que possam medir a evolução dos processos e que possam ser utilizadas como parâmetros de comparação entre onde a empresa se encontra e onde deseja chegar.
- *Padronização*: dispor de metodologias que permitam que as atividades sejam realizadas de maneira igual, com definição e identificação dos principais processos e responsabilidades, além de especificações determinadas.
- *Técnicas de Melhoria Contínua*: fazer uso de ferramentas de análise para se alcançar as métricas estabelecidas anteriormente, assim como estabelecer ações que visam reduzir custos, economizar tempo e, consequentemente, entregar mais valor ao cliente final.

Segundo Tsai (2012) ao compreender as influências e as relações entre as atividades, as empresas podem realizar monitoramento e gerenciamento adicional para alcançar não somente melhoria contínua, como ações de prevenção e inovação.

Lobato *et al*, (2009) ainda afirma que a melhoria contínua dos processos envolve a criação e utilização de indicadores de desempenho para avaliar resultados globais, produtos, serviços de apoio e atividades. O uso de indicadores passou a ser elemento essencial no processo de tomada de decisão, mas para isso é necessário que o conjunto de indicadores desenvolvidos tenha como foco ampliar o atendimento aos requisitos dos clientes ou de desempenho da organização, assim representarão uma base clara e objetiva podendo proporcionar melhorias não só nas atividades como nas estratégias e objetivos organizacionais.

Concluindo, é importante lembrar que o uso de metodologias e técnicas de melhoria deve ser constante, ininterrupto, e deve ser revisto quantas vezes se fizerem necessários.



## Visão de Gestão: Indicadores, Ciclo PDCA, Ciclo PDCL

Atualmente, devido não só devido à sobrevivência de mercado ou inovação obrigatória a qual as organizações estão tendo que se adaptar, há uma busca por metodologias e técnicas de gestão que apresentem resultados mais eficazes e que possam fazer parte do dia a dia de qualquer negócio.

Por isso, o uso de indicadores de desempenho permite aos gestores ter produtos e serviços mais competitivos, mensurar resultados, identificar os motivos pelos quais os objetivos não estão sendo alcançados, promover oportunidades de melhorias, e acompanhar a performance das rotinas, aprimorando assim a tomada de decisão com alta precisão e comprometimento nos resultados. Portanto, com o uso e análise de indicadores, as lideranças e gestores passam a ter uma visão mais global sobre todos os seus processos e quais alternativas e ações podem ser necessárias para se atingir melhores resultados.

Os indicadores de performance operacionais são utilizados como ferramentas de gestão, que permitem analisar e evidenciar os resultados das atividades, tarefas ou processos, e direcionar, de forma imparcial, pois baseia-se em números, se os objetivos foram alcançados, se os recursos financeiros, tecnológicos ou de pessoas foram suficientes, e se as falhas ocorridas poderiam ser realizadas ou impactadas de uma outra forma.

Não é possível reduzir a complexidade do desempenho de um negócio a um único\* indicador, sendo necessários vários indicadores, que refletem os vários aspectos nos quais a estratégia do negócio se realiza. Além disso, é preciso entender os vários indicadores em seu relacionamento mútuo para que se constituam em instrumentos eficazes de gestão

(HARTZ, 2011).

O gestor, que tem a responsabilidade de acompanhar as rotinas e os resultados, deve determinar, a partir do acesso às informações e comparação dos resultados, quais ações podem decorrer e que precisam ser tomadas, e utilizar-se de ferramentas de análise que integrem outros profissionais para auxiliá-lo a ter uma visão mais abrangente sobre as ocorrências, assim como relacionar cenários que possam estar influenciando os resultados obtidos e pontos a serem observados que necessitam de melhorias.

O uso de métricas possibilita auxiliar as organizações a rever seus processos e buscar melhores resultados de performance; de infraestrutura; de equipes; de eficácia; de rentabilidade; de competitividade; de qualidade; e de valor agregado (utilizados especificamente nos produtos e serviços da empresa), confirmando se a empresa tem táticas eficazes de operacionalidade.

Mas, para se aplicar indicadores de desempenho se faz necessário estabelecer e desdobrar o planejamento estratégico em objetivos operacionais e determinar metas a serem alcançadas. A partir daí, a gestão dos indicadores de desempenho deve ser direcionada para o monitoramento contínuo, transformando objetivos em resultados, análise em evolução e cumprimento de ações, contribuindo no processo de tomada de decisão e nas responsabilidades compartilhadas.

A figura abaixo é uma síntese e um referencial dos 10 passos necessários para se constituir e implantar indicadores para medição da gestão.

**Figura 1 - Etapas de medição e os 10 passos para a construção de indicadores**  
(GESPUBLICA, 2009).

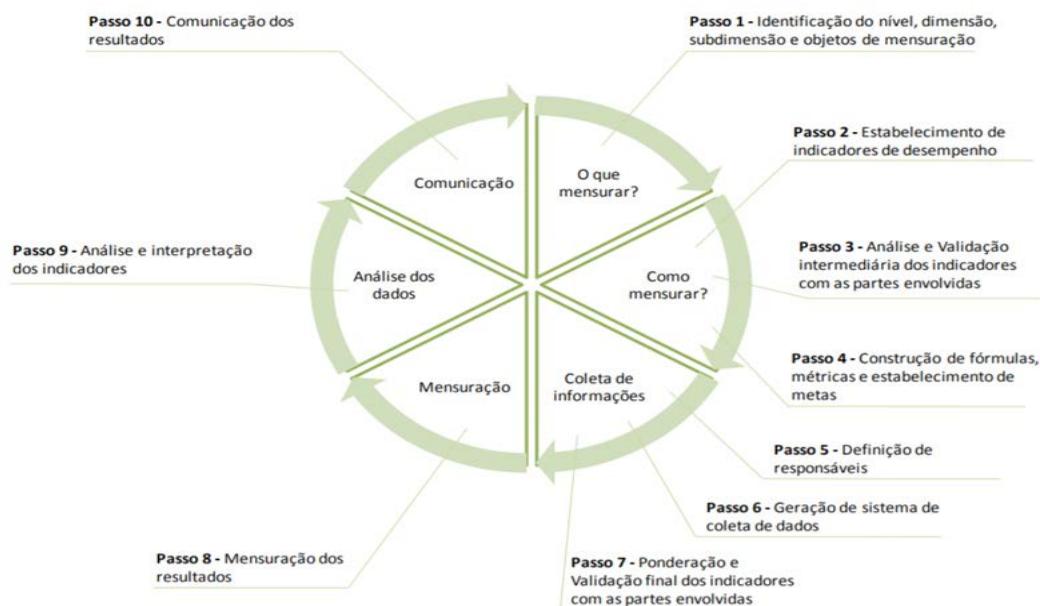


Figura 1 - Etapas de medição e os 10 passos para a construção de indicadores

Fonte: Gespublica, 2009

possível identificar, através dessa figura, todos os estágios necessários que envolvem o ciclo de desenvolvimento de indicadores, desde sua criação até o fluxo de comunicação dos resultados a ser adotado.

Os indicadores podem estar relacionados a:

- Produtividade: mensuração de hora/colaborador, hora/máquina, ou seja quanto custa um operador ou qual sua capacidade de produtividade operacional;
- Qualidade: auxilia no entendimento dos desvios e não conformidades produtivos;
- Capacidade: mede a competência, a capacidade ou quantidade produtiva;
- Estratégicos: orienta e relaciona os resultados estratégicos em comparação com o cenário e resultados apresentados.

Não importa a escolha e o tipo de indicador a ser utilizado, seja financeiro; comercial; de RH/pessoas; de processos; de responsabilidade pública; de fornecedores; compras; etc., as empresas necessitam enxergar e analisar seus processos e estabelecer um alinhamento construtivo aos objetivos estratégicos traçados.

E para se alcançar essas métricas utilizam-se técnicas de melhoria contínua, conforme mencionado no capítulo anterior, assim como ferramentas de qualidade conceituais e apropriadas para o desenvolvimento e adoção de ações que visam agregar valor aos processos. Vamos destacar algumas:

- Lean Manufacturing ou Sistema Enxuto de Manufatura: visa eliminar as atividades que não agregam valor ao processo, cortando todos os desperdícios e atividades que não agregam valor ao cliente. O uso do *Lean Manufacturing* com o mapeamento de processos proporciona:
  - Visualizar os processos de forma global;
  - Identificar as fontes de desperdício no fluxo de valor;
  - Utilizar de uma linguagem comum para se entender e discutir os processos;
  - Decisões mais concretas;
  - Implementação de conceitos e técnicas de impacto geral;
  - Descreve em detalhes, de forma qualitativa, como a atividade deve ser conduzida, criando-se o fluxo sequencial, com começo, meio e fim operacional.
- PDCA: é um acrônimo para *Plan* (Planejar), *Do* (executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir). Método cartesiano, criado por René Descartes, que consiste no Ceticismo Metodológico, onde duvida-se de cada ideia que pode ser duvidosa. Descartes institui a dúvida: só se pode dizer que existe aquilo que possa ser provado. Filósofos como René Descartes e Francis Bacon descreveram seus métodos, cada qual fundamentado em sua

própria crença sobre o melhor caminho a seguir para chegar ao mesmo ponto: o conhecimento. Como a intenção não era resolver problemas, a sequência não continha etapas de aplicação do conhecimento adquirido. Com o passar do tempo, outros filósofos acabaram influenciando a criação do PDCA para se tornar o conhecemos nos dias de hoje.

O modelo passou ainda por novos desdobramentos. Na década de 80, Deming, William Edwards Deming (Sioux City, 14 de outubro de 1900 — Washington, 20 de dezembro de 1993) foi um estatístico, professor universitário, autor, palestrante e consultor. Sendo considerado o estrangeiro que gerou o maior impacto sobre a indústria e economia japonesa do século XX. Deming foi o criador do modelo *plan, do, study, action* – PDSA – e defendeu pela primeira vez a ideia de que o ciclo de Shewhart pode ser utilizado por qualquer pessoa na organização, não apenas em ambiente industrial, para buscar melhorias. Deming preferia o ciclo PDSA, pois ele incorporaria melhor a ideia original de Shewhart. Embora seja bastante popular nos Estados Unidos, essa ideia nunca “colou” no Japão, pois para eles o verbo *study*, estudar em português, é uma diretriz que não foi bem compreendida, sendo até considerada como “[...] uma ordem pouco significativa”.

Campos (1996) define o Método de Melhorias – ou Ciclo PDCA na seguinte citação: “O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”.

Analizando a citação, nos deparamos com a terminologia método, que antecede o nome original. A palavra método é a união de duas palavras gregas: *meta* + *hodos*, ou seja, caminho para a meta. Logo, de acordo com a própria definição da citação, o Método PDCA é “um caminho para se atingirem as metas” (Campos, 2004).

Na prática, o PDCA segue uma sequência processual que visa identificar um problema e traçar uma meta para sua resolução, com prazo definido para se chegar ao resultado esperado, sendo:

- *Plan*: é a etapa em que se estabelece ações para ajudar a chegar nas metas planejadas. Deve-se localizar o problema de maneira objetiva, estabelecer metas, analisar causas prováveis do problema e elaborar um plano de ação para resolvê-las.
- *Do*: é a execução do plano de ação definidos na etapa anterior.
- *Check*: é a análise e verificação dos resultados, onde deve-se comparar os resultados e dados, listar as ocorrências e verificar a eficácia das ações tomadas.
- *Act*: por fim, realizar ajustes nas falhas a partir do que está dando errado.

Ao se verificar os resultados deve-se padronizar o que está dando certo, assim

como /\*adotar ou alterar procedimentos, e comunicar os todos os envolvidos, através de treinamentos e reuniões; e acompanhar a implementação e utilização dessa nova sistemática de trabalho.

A implantação do ciclo PDCA exige planejamento, dedicação, tempo de análise, verificação de resultados e reflexão sobre as causas principais para estabelecer ações de melhoria e de revisão.

Já o PDCL (*Plan, Do, Check e Learning*) é uma evolução do PDCA, é uma metodologia que busca orientar com as “lições aprendidas” do PDCA com boas práticas de aprendizagem aos processos, incorporar e estimular os profissionais e equipes de trabalho a fazerem cada dia melhor e reverem suas práticas com naturalidade.

O PDCL é uma metodologia de aprendizado, que busca realimentar o sistema com novas aprendizagens, promover a melhoria contínua, aprender continuamente, sendo que os resultados e a experiência anterior são usadas como base para novos planejamentos, o que gera crescimento organizacional pelo conhecimento gerado, histórico e revisão dos processos. Tanto o PDCA quanto o PDCL, contribuem para a melhoria dos processos internos da organização.

## **SAIBA MAIS**

Quer saber mais sobre “Ferramentas da Comunicação”? O Guia PMBOK® traz não só as principais ferramentas para gerenciar as comunicações e que envolve: análise das partes interessadas, análise dos requisitos da comunicação, tecnologia das comunicações, modelos de comunicações, sistemas de gerenciamento da informação e reporte do desempenho, como também disponibiliza templates de modelos das principais saídas dos processos de gerenciamento das informações.

Acesse o link: <https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto>

## **REFLITA**

A mudança de paradigmas requer informação, disposição interior e compromisso pessoal uma vez que implica em aceitação, reconhecimento de limitações pessoais e compreensão de uma certa limitação de que o ponto de vista de cada um pode ser parcial. Ou seja, ter ciência de que todas as visões e percepções pessoais, mesmo divergentes, podem ser complementares.

A mudança de paradigma ocorre quando as “verdades”, “princípios” e “valores” estabelecidos não mais oferecem explicações aceitáveis ou soluções eficazes para os problemas existentes.

Quanto de nossos valores, de nossas verdades e de nossos princípios são utilizados em nosso dia a dia como verdades absolutas e decorrentes de experiências próprias e não coletivas? Quanto sua opinião e seu ponto de vista tem sido flexível a novas experiências?

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Caro(a) aluno(a),

Essa unidade estabeleceu como objetivo apresentar a você conceitos e a importância da qualidade, como temas de um nível de dificuldade de implantação real, muitas vezes conflitantes, e que encontramos em nosso dia a dia organizacional, e que dependem de direcionamentos estratégicos, mudanças de paradigmas, e comprometimento de todos os níveis hierárquicos, uso de ferramentas e de fluxo de comunicação.

O aprendizado tem a finalidade de estimular e apresentar ferramentas que podem auxiliá-lo(a) nas operações e atividades realizadas, mas é sabido que a resistência, a falta de interesse e a disposição de recursos podem ser obstáculos a serem enfrentados.

O formato e os temas apresentados seguem uma linha de raciocínio onde mesmo você não conseguindo a aplicação por parte da empresa, é possível realizar nas suas atividades individuais, no seu crescimento profissional e pessoal, ou seja, no alinhamento estratégico individual e de crescimento ao qual você se encontra inserido(a).

A comunicação, existente e inerente a qualquer ambiente se define pela responsabilidade de atentar-se a seguir o caminho em que há o emissor, que é quem produz a mensagem, e o receptor que é quem recebe, e deve utilizar-se de meios podendo ser do líder para os liderados (ou vice-versa), na formatação e na transmissão de normas, metas e práticas organizacionais que estejam alinhadas e que possam orientar as equipes, propiciando o envolvimento e a participação colaborativa e circulação das informações.

A comunicação é um processo importante? Sim, e muito, por levar em conta as experiências e observar os fluxos existentes, mas principalmente por utilizar de ferramentas capazes de perceber em que estão as principais falhas da comunicação e operacionais.

Estabelecer rotinas, mapear processos, mensurar números e designar ações e revisão de atividades além de requerer paciência, flexibilidade, gestão de tempo e capacidade de reconhecer habilidades e capacidades é fundamental escolher fazer diferença, escolher minimizar desafios, escolher pelo conhecimento, ser um facilitador habilitado com capacidade para ouvir e negociar, entender dos processos e respeitar os parâmetros e limites envolvidos, ganhando respeito, gerando valor e mitigando riscos.

Os desafios são inúmeros, mas a forma de se trabalhar e de se alcançar o sucesso só depende de você!

## Leitura Complementar

### **Artigo: Aplicação da Ferramenta Pdca para Resolução de Problemas que Influenciam na Eficiência no Planejamento de Produção: um Estudo de Caso em uma Empresa Metalúrgica**

Autores: Washington Carvalho de Sousa, Lindoberto Marques Madeira, Geraldo Cardoso de

Oliveira Neto e Jadir Perpétuo dos Santos

O artigo apresenta a aplicação da ferramenta de qualidade PDCA em uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de São Paulo, e descreve como variáveis que influenciam na eficiência do planejamento de produção, são identificadas e eliminadas por meio da aplicação do plano de ação 5W2H.

Ao se utilizar método de pesquisa exploratória, com coleta de dados caracterizadas como qualitativas e quantitativas, os resultados mostraram que a aplicação da ferramenta PDCA é de suma importância para análise detalhada e estruturada do problema e proporciona uma análise técnica sobre o problema.

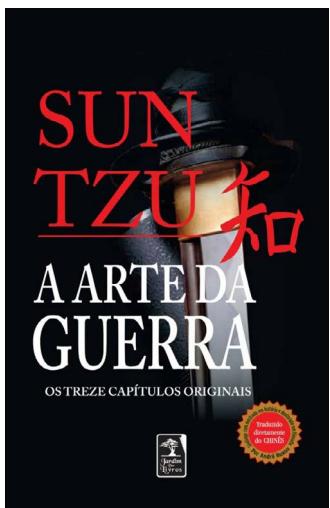
Os índices apresentados de rejeição, influenciaram positivamente na eficiência do planejamento de produção e proporcionou realizar trabalho em equipe, contribuindo para disseminação dos conceitos e ferramentas da qualidade para solução dos problemas.

Com o objetivo de explorar as possíveis soluções para o problema os autores utilizaram-se do uso de um *brainstorming* com os operadores de produção, inspetores de qualidade e líderes de produção e apresentaram propostas de melhorias adaptáveis às necessidades e ao público envolvido.

Vale ressaltar que os exemplos e as ações descritas direcionam ao treinamento, conscientização, identificação de não conformidades, busca de agilidade, análise das ocorrências e dos problemas apresentados, e fluxo de comunicação mencionados em toda a unidade descrita, ou seja, ações essas que independe de tamanho, segmento, ou situação estratégica da empresa, pois todas têm em comum diagnosticar e tratar os problemas na busca por soluções e resultados de melhoria.

Link de acesso: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/40518689.pdf>

## Material Complementar



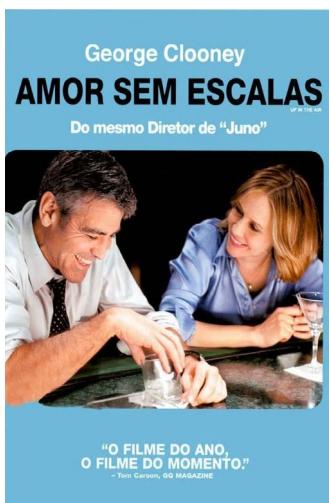
### LIVRO

**Título:** A Arte da Guerra.

**Autor:** Sun Tzu

**Editora:** Jardim dos Livros

**Sinopse:** escolhido este livro por apresentar 13 capítulos e 130 páginas de ensinamentos e preceitos que ultrapassam os limites do tempo. Apesar de intitulado como guerra, o livro traz ensinamentos sobre a importância de se vencer na vida. O autor utiliza-se de antagonismos, reflexões e pontos de batalhas individuais, e a busca do equilíbrio pessoal e profissional, do ser líder enfrentando desafios e medos constantes, da necessidade de estar atento às mudanças, de se buscar o conhecimento e saber movimentar-se, desenvolvendo habilidades e qualidades de um líder, sendo referência, estabelecendo regras. E quando diante de desafios potencializar os pontos fortes e fracos e estabelecer estratégias de combate, reconhecendo seus próprios medos, e sempre se preparando para vencer para alcançar grandes conquistas. É uma reflexão fora da "caixinha".



### FILME/VÍDEO

**Título:** Amor sem escalas.

**Ano:** 2009.

**Sinopse:** Traz a história de um executivo que viaja o mundo com a missão de demitir trabalhadores de empresas multinacionais, e, de repente, chega em seu departamento uma mulher que resolve implantar um processo de demissões por videoconferência.

Os temas liderança, inteligência emocional diante de ações e estratégias a serem executadas, e comunicação, podem ser bem percebidos em cenas de conflito entre gerência tradicional e gerência nova, que salta das escolas de negócios transformando as relações.

O protagonista representa a geração que se defende muito bem das mudanças tecnológicas e consegue, nesse sentido, se sustentar. Outro conflito presente é o da comunicação. O personagem tem um esquema de comunicação em que não escuta, não lê os sinais, o que resulta em um grande erro. Mostra problemas psicológicos do personagem. “Ao fazer essa coisa tão horrível que é despedir as pessoas, se protege viajando constantemente sem ter relações interpessoais constantes. Assim, desenvolve uma armadura para não se comprometer emocionalmente com ninguém.

- Link do vídeo: <https://youtu.be/mAoLtBSNKC4>

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) lançou em 2011 o Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG). O INMG avalia o estágio das boas práticas adotadas pelas organizações no Brasil e mostra que a excelência já está presente no dia a dia de diversas empresas usuárias do Modelo de Excelência de Gestão. Com o INMG é possível identificar tendências, pontos fortes, oportunidades de melhoria e conclusões específicas a determinado segmento de mercado acerca da qualidade da gestão aplicada por seus líderes.

Link do site: <http://fnq.org.br/avaliar-se/inmg> .

## REFERÊNCIAS

- BALDAM, R; VALLE, R; PEREIRA, H; HILST, S; ABREU, M; SOBRAL, V. **Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM – Business Process Management.** 2ª Edição. Editora Érica, 2006.
- CAFFYN, S.; BESSANT, J. **A capability-based model for continuous improvement.** Proceedings of 3th International Conference of the EUROMA. London, 1996.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.
- CARVALHO, M. M. & MIRANDOLA, D. **A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios.** Revista Produção, vol.17, n.2, 2007, pp. 330-342. São Paulo.
- COTA, Kely Alves; FREITAS, Maria Amália Marques de. **Gestão da qualidade, um desafio permanente: um estudo de caso sobre o processo de manutenção de um sistema de qualidade em uma indústria metalúrgica.** Revista Produto e Produção, v. 14, n. 2, p. 59-71, jun. 2013.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/>. Acessado em 14/02/2019.
- HARTZ, D. B.; OLIVEIRA, A. K. R. **Indicadores do sistema de gestão da qualidade como ferramenta de melhoria contínua.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXI, 2011, Belo Horizonte.
- JORDAN, S; MESSNER, M. **Enabling control and the problem of incomplete performance indicators.** Elsevier. Accounting, Organizations and Society. V.37, Issue 8, P.544–564, 2012.
- LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas,** 9ª ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.
- MONTES, Eduardo; PATZ, Fátima. **Gerenciamento das partes interessadas: Como engajar as pessoas em seus projetos,** 1ª Ed. São Paulo; 2017
- MONTES, Eduardo. **Introdução ao Gerenciamento de Projetos,** 1ª Ed. São Paulo; 2017.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento Na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Oliveira F. C. e Machado, R. S. **Construção de um Modelo Teórico de Relação entre a Gestão do Conhecimento, PDCA E O PDCL.** TCC do Curso de Engenharia de Produção na FAE. Curitiba. 2010
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos,** Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.
- PRITCHARD, J.P.; ARMISTEAD, C. **Business process management – lessons from European business.** Business Process Management Journal, v. 5, n. 1, p. 10-35, 1999.

SOUZA, V.A., et al. **Uma análise do gerenciamento da comunicação em empresas de grande em Pernambuco.** In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008. Rio de Janeiro. Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2008.

TSAI, Yuan-Cheng; CHENG, Yu-Tien. **Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review.** Elsevier. Archives of Gerontology and Geriatrics 55, P.126–132, 2012.

UJIHARA, Hélio Massaharu; CARDOSO, Alvaro Azevedo; CHAVES, Carlos Alberto. **Implantação de sistema de gestão da qualidade em empresa de pequeno porte: avaliação de resultados.** In: XIII SIMPEP. Bauru, 2006.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B.; BRACONI, J. Descrevendo os processos de sua organização. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (org.) **Análise e Modelagem de processos de Negócio: Foco na Notação BPMN** (Business Process Modeling Notation), São Paulo: Atlas, 2009. p.28-36.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WILLE, S.A.C., **Gerenciamento das comunicações em projetos.** Revista FAE Business, v. 1, n. 7, nov. 2003, p. 28-31, Paraná.

ZANIOL, M.D., et al. **O desafio do gerenciamento contínuo dos processos de negócio.** In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008. Rio de Janeiro. Anais do XXVIII do Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2008.

Pesquisa: [https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa.php?eEP-wqk1skrd8hSIk5Z3rN4EVg9uLJqrLYJw\\_9INC05ySgSUekNjAH6xfmn1nAyuVBiyMFnkuiZQkyvc9LfWFQCoV2TfVvEUhBKLFFypQ8IToIQyzxitd6TorRxedyB](https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?eEP-wqk1skrd8hSIk5Z3rN4EVg9uLJqrLYJw_9INC05ySgSUekNjAH6xfmn1nAyuVBiyMFnkuiZQkyvc9LfWFQCoV2TfVvEUhBKLFFypQ8IToIQyzxitd6TorRxedyB). Acesso em 25/02/2019.

# UNIDADE III

## A Transformação dos Modos de Trabalho com a Implantação do Gerenciamento de Processos

Professora Especialista Waldirene Dantas



### Plano de Estudo:

- Breve história da implantação da ISO 9001;
- Abordando o processo com a utilização da ferramenta 5S;
- O desenvolvimento da Cadeia de Valor;
- Criando SIPOC e Fluxogramas.

### Objetivos de Aprendizagem:

- Reunir informações para a compreensão da evolução conceitual e de implantação de uma norma que se propõe a estruturar uma organização com todas as informações que auxiliem a atingir os resultados nas empresas;
- Disponibilizar de abordagens e ferramentas capazes de ajudar a entender os cenários de uma empresa e aproveitar o corpo diretivo e operacional na análise e condução de ações para melhorar os resultados continuamente;
- Apresentar modelos estruturais que criem vantagens competitivas quando de sua aplicação, garantindo qualidade do produto e do serviço ao cliente final;
- Dispor de processos para manter as informações de forma estruturada.

# INTRODUÇÃO

Caro(a) aluno(a),

Dando continuidade à contextualização de implementação e gestão por processos, essa unidade tem por finalidade abordar a temática, sob embasamento do Processo de Gerenciamento de Negócios (PGN) ou *Business Process Management* (BPM), de forma a identificar, desenhar fluxos, executar, registrar, medir, controlar os processos de negócios e interagir com todos os envolvidos para que os objetivos e planos estratégicos possam ser detectados, compreendidos e alcançados.

Esse tipo de alteração e adaptação das organizações às mudanças reflete uma necessidade aos quais muitas empresas não se encontram preparadas o suficiente, ou mesmo desconhecem o quanto se fazem necessárias, pois exige quebra de paradigmas, impõe necessidades de capacitação, de inovação, de se conhecer cenários, além de se estabelecer o desenvolvimento e a revisão das rotinas de trabalho que há muito são entendidas como únicas.

Além disso, adaptar-se às mudanças exige da direção e das lideranças uma necessidade de se olhar a organização sob perspectivas de ambiente, de pessoas, de infraestrutura, de possíveis resistências e boicotes que podem estar influenciando nos resultados e na cultura dos processos, gerando um enfrentamento das incertezas e uma visão mais ampla para preparar a empresa para um cenário mais real e competitivo.

A gestão por processos condiciona, como teoria, à identificar cenários, rever sistêmáticas de trabalho, analisar os objetivos e a gestão organizacional, além de parametrizar as atividades que na prática direcionam e reescrevem aspectos envolvidos na gestão e no planejamento.

Mas é bom lembrar que todas essas metodologias e alterações qualitativas de processos não acontecem do dia para a noite. De acordo com o histórico a ser apresentado nos próximos itens, a evolução é contínua, as receitas devem ser sempre revistas, as abordagens além de buscar obter maior velocidade e agilidade devem ser conscientes, devem acompanhar as mudanças nos perfis dos clientes e de mercados, e devem ser realizadas sob objetivos estratégicos e planejamentos estruturados. E para isso é necessário começar, de alguma forma, a entender o como e o porquê do negócio, relacionar os valores das principais atividades e fazer uma correlação interna e externa de pessoas, recursos,

infraestrutura; abordagem essa de direcionamento e de sobrevivência atual.

Essa unidade foi organizada de modo a apresentar o histórico de implantação de uma das principais normas existentes na atualidade, a ISO 9001, que é um sistema de gestão internacional criado pela ISO (*International Organization for Standardization*), que preza por garantir todo o ciclo que envolve conceitos de qualidade em uma organização, possibilitando conhecimento e desenvolvimento de produtos e processos de modo a alcançar os objetivos da empresa e tendo como foco principal, a satisfação do cliente.

E para que se possa encontrar não conformidades nos processos e corrigi-los, se faz necessário o uso de ferramentas que visam ajudar os gestores a analisar e encontrar soluções, de forma a mitigar as consequências e impactos nos processos e recursos, facilitar o entendimento, e também disponibilizar uma abordagem teórico-aplicada, que quando utilizadas, estejam focadas em reorganizar as equipes e estabelecer valor e qualidade nos bens serviços prestados pela empresa.

service  
certification  
assurance

standards

customer

process

### Breve história da implantação da ISO 9001

Conhecida como ISO 9000, a expressão diz respeito a um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações, sem limitação de tamanho, segmento, local, etc.

A sigla “ISO” se refere à *International Organization for Standardization* (Organização para Padronização Internacional), órgão responsável pelas normas ISO em todo o mundo. Trata-se de uma organização internacional com sede em Genebra, fundada em 1946, que objetiva o desenvolvimento de normas técnicas para aplicação mundial, possuindo grande representatividade no estabelecimento de padrões internacionais para a gestão (CORREIA; MELO; MEDEIROS, 2006; GALBINSKI, 2008).

No Brasil a ISO é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.

A ISO 9001 é uma norma implementada por mais de um milhão de empresas e organizações em mais de 170 países.

Constituída por uma isonomia - que é o princípio de que todas as pessoas são regidas pelas mesmas regras, a sigla “ISO” baseia-se na igualdade, ou seja, tem como princípio a padronização do formato de gerenciamento do sistema da qualidade podendo ser reconhecido de forma única e universal, independente de onde estiver sendo aplicada.

Vale enfatizar que a principal função da norma ISO 9001 é o de promover a normatização, para que produtos e serviços tenham uma qualidade mínima assegurada e que seja continuamente melhorada sob a visão do cliente, participando ativamente na avaliação e reavaliação dos processos organizacionais, e dando direcionamento às empresas oportunidades, através de itens específicos.

As normas ISO 9000 são reconhecidas internacionalmente e, em alguns nichos de mercado, têm forte apelo comercial, incentivando vendas e estabelecendo parcerias comerciais (FRANCESCHINI; GALLETO; CECCONI, 2006).

A série ou família de normas ISO 9000 é composta pelas seguintes normas: ISO 9000, que apresenta fundamentos e vocabulário; ISO 9001, que é a norma certificável, apresentando os requisitos básicos para um SGQ; e a ISO 9004, que apresenta recomendações para a melhoria do desempenho dos SGQs (CORREIA; MELO; MEDEIROS, 2006).

Instituída e aplicada sob referência de padrões militares, a primeira norma ISO 9000:1987 ficou conhecida como norma de gestão, uma vez que não apenas especificava como se produzir, mas também como gerenciar o processo de produção e era dividida em 5 partes, sendo:

- NBR ISO 9000:1987- Parte 1 - Normas de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade: Diretrizes para seleção de uso.
- NBR ISO 9001:1987 - Normas de Sistema da Qualidade - Modelo para Garantia da Qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados, aplicava-se a organizações cujas atividades eram voltadas à criação de novos produtos.
- NBR ISO 9002:1987 Normas de Sistema da Qualidade - Modelo para Garantia da Qualidade em produção, instalação e serviços associados, compreendia essencialmente o mesmo material da anterior, mas sem abranger a criação de novos produtos.
- NBR ISO 9003:1987 - Normas de Sistema da Qualidade - Modelo para Garantia da Qualidade inspeção e ensaios finais, abrangia apenas a inspeção final do produto e não se preocupava como o produto era feito.
- NBR ISO 9004:1987- Normas de Gestão da Qualidade. Elementos do Sistema da Qualidade: Diretrizes. Para melhoria do desempenho.

O que isso significava? Algumas pessoas confundiam esses critérios, e entendiam que a empresa se certificava conforme iam alcançando gradativamente os requisitos definidos, ou seja, primeiro na NBR ISO 9000, depois na ISO 9001, depois na ISO 9002 e assim adiante.

Como funcionava realmente? Cada norma tinha seu nicho específico, onde, as empresas, conforme seu tipo de produção ou serviços prestados eram separadas e certificadas em itens definidos preliminarmente sendo, se a empresa além de produzir também

tinha equipe que projetava, então a mesma deveria se certificar conforme requisitos da ISO 9001, porém se era uma prestadora de serviços, se certificava na ISO 9002, e assim se designava a certificação conforme escopo da empresa. As outras normas que compunham a família eram apenas orientadoras.

O que se percebe nessa fase de implantação é uma grande mudança cultural das organizações, em que o conceito qualidade, que determina transparência, conscientização, treinamento, capacitação e descrição de atividades passa a fazer parte das rotinas e procedimentos descritos, e complementada com a realização de auditorias, tratativa de não conformidades, etc., ou seja, utilização de sistemáticas novas de trabalho e de ferramentas estruturadas para desenvolvimento e melhoria contínua.

Porém, em meio à discordâncias conceituais entre auditores e auditados, e devido a entendimentos descritivos divergentes, a implementação dos conceitos era realizada por poucos auditores e por empresas certificadoras que se diferenciavam pela postura, conhecimento e qualificação dos profissionais, muitas vezes temidos pela importância do processo. E percebeu-se que, por parte das organizações, as mesmas omitiam informações relativas aos seus projetos, e escolhiam certificar-se, por exemplo na ISO 9002, que exigia atendimento reduzido de critérios, e com isso não expunham seu negócio, e não se comprometiam diretamente com a qualidade de seus produtos, de certa forma se recebendo um certificado de qualidade mas que muitas vezes não era o que descrevia o processo em si.

Vale destacar que essa versão da norma estava direcionada a tipos de segmento na indústria de produtos e serviços, e que nem sempre atendia globalmente as necessidades de cada empresa, além de ser incompatível com outra norma que começava a se destacar no mercado, a ISO 14001 (Gestão ambiental).

Em decorrência da conscientização popular crescente sobre os danos causados ao meio ambiente e à saúde de comunidades, as organizações se viram cada vez mais pressionadas a demonstrar gerenciamento adequado de suas estruturas ambientais, sociais e econômicas (POMBO; MAGRINI, 2008).

A opção mundialmente mais utilizada para equacionar as demandas ambientais e também melhorar o desempenho organizacional são os sistemas de gestão ambiental com base na norma ISO 14001, que foi desenvolvido para ser compatível com a ISO 9001 (AVILA; PAIVA, 2006).

Na versão de 1994, mesmo dando continuidade à garantia da qualidade, as três normas (9001, 9002 e 9003) ampliam o conceito para Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), num tom e abrangência mais sistêmicos.

Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são uma interessante alternativa para

esta geração de vantagem, pois eles desenvolvem um padrão de melhoria a partir da motivação do quadro de colaboradores, do controle de processos, da identificação de requisitos e atendimento das necessidades dos clientes (CALARGE; LIMA, 2001).

Na revisão de 2000 a norma não tem mais diferenciação, sendo aplicada para todos os tipos de organização da mesma forma, devendo estas, ao se certificar atender a todos os requisitos descritos na ISO 9001, e tendo como foco principal a gestão por processos, formatada de acordo com o conceito e uso da ferramenta PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), ou seja, em uma organização tudo deve ser planejado, realizado de acordo com o planejado, checado através de auditorias e análises contínuas e quando detectado resultados fora do esperado ou em desacordo com os objetivos da organização, devem ser revistos em formato de ações e monitoramento contínuo de eficácia. Também nessa versão se define, e se utiliza até os dias atuais, os oito princípios do gerenciamento da qualidade, sendo eles:

1. Foco no Cliente: entender as necessidades dos clientes, buscar satisfazer os seus requisitos, dispor de metodologias métricas para monitorar os índices de satisfação em relação aos produtos e serviços entregues passa a ser um dos princípios mais ativos e necessários para organizações que entendem que dependem de seus clientes para sobreviver, e consideram como percepções importantes no direcionamento do negócio.
2. Liderança: necessária por promover a integração estratégica entre objetivos, metodologias e indicadores, responsável em promover um ambiente comprometido e envolvido, assim como ciente das responsabilidades de desenvolvimento das equipes de trabalho.
3. Envolvimento das pessoas: como parte fundamental da estrutura de uma organização, as pessoas devem ser a essência e o recurso principal, e devem ser e capacitadas e comprometidas para que sejam eficazmente utilizadas para o alcance dos resultados e benefícios a serem construídos nas empresas.
4. Abordagem por processos: com a implantação de uma visão mais ampla, que venha de encontro com os objetivos organizacionais, as abordagens entre as áreas devem ser descritas e definidas de tal forma que haja uma inter-relação entre as entradas e saídas de atividades interdepartamentais.
5. Abordagem sistemática para a gestão: quando se fala em processos, se fala em uma sequência lógica de atividades as quais necessitam ser direcionadas, identificadas, entendidas e gerenciadas de forma inter-relacionada e com visão global, além de sua extensão.
6. Melhoria contínua: ter uma constância de propósitos, de resultados e ações,

sempre em busca de se fazer o melhor, fazer diferença e ser referência.

7. Abordagem factual para a tomada de decisões: trabalhar sob evidências.
8. Benefícios mútuos nas relações com fornecedores: apesar de interdependentes, a relação empresa e fornecedores, quando bem gerida, propicia para ambos fidelização, gestão de negócios e habilidade na tratativa de custo-benefício dos produtos e serviços compostos, agregando assim valor na relação.

Na figura abaixo é possível identificar todo o contexto a qual uma empresa, quando gerida e direcionada dentro do modelo de sistema de gestão da qualidade, deve se adaptar ao entendimento sistêmico que os processos exigem.



Figura 2: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.

Fonte: NBR ISO 9001:2000 p.2;

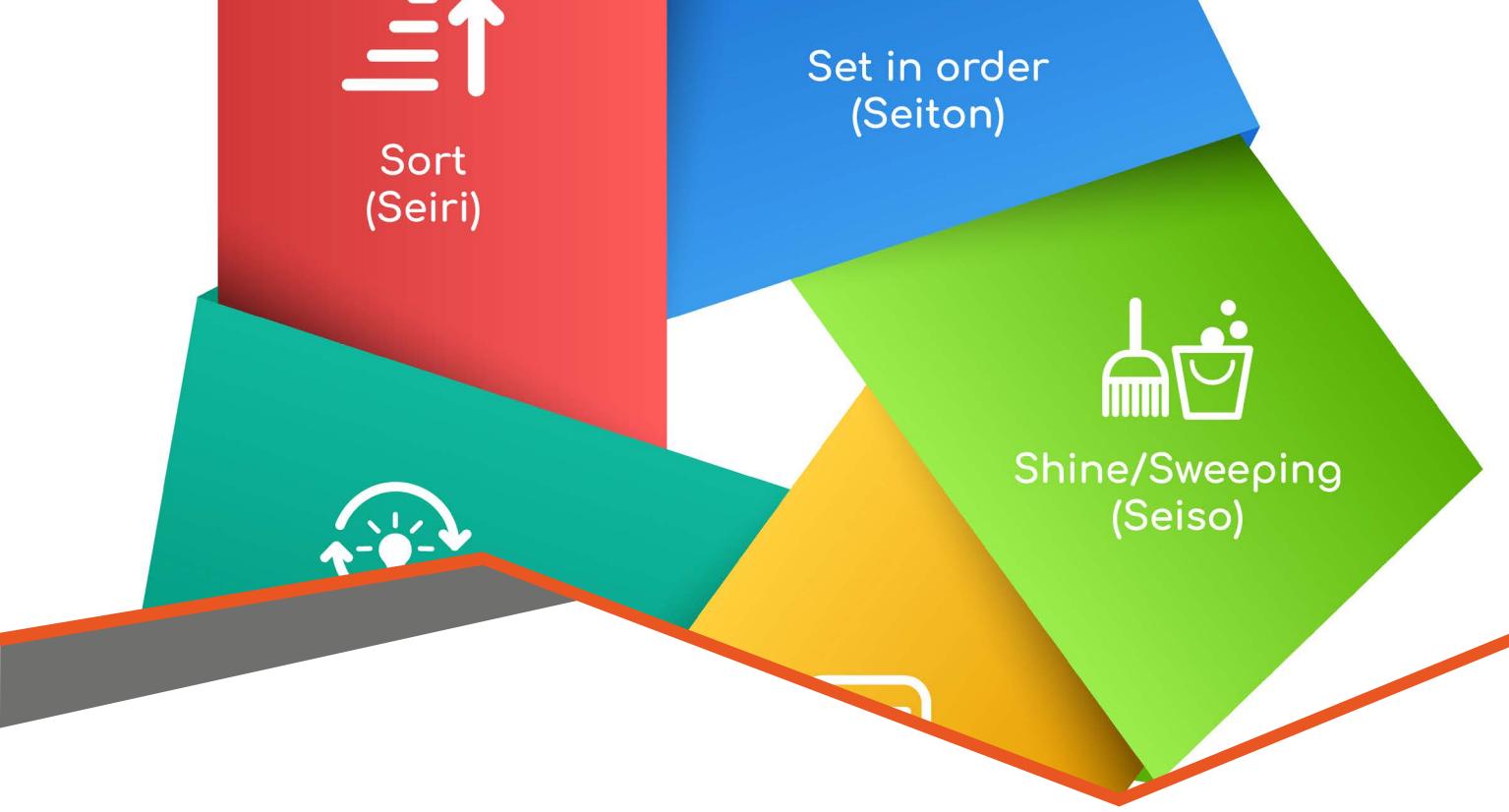
Na versão de 2008 não houve alterações significativas em relação à versão de 2000.

A última alteração da Norma Brasileira NBR é a versão NBR ISO 9001: 2015 que trouxe diversas mudanças, inovou e contemplou requisitos mais atuais e de princípios de gestão, aumentando ainda mais as responsabilidades do corpo diretivo em relação ao envolvimento e compromissos assumidos, dentro do mesmo ciclo de se planejar, executar, checar e agir, mas também de se contemplar as ações realizadas de acordo com a missão, visão e valores da organização, de se averiguar e entender as necessidades e expectativas de seus clientes em relação à empresa como princípio de existência e de direcionamento, assim como estabelecer confiança interna com suas equipes de trabalho e externamente com o público-alvo em geral.

A estrutura comum da ISO 9001:2015 com outras normas, como a de saúde e

segurança ocupacional, e meio ambiente, beneficia-se por atuar de forma mais alinhada, dentro de uma análise de contexto e escopo que contempla o entendimento do negócio, conecta as partes interessadas, condiciona e estabelece às lideranças suas funções e responsabilidades em relação às suas autoridades e desempenho de resultados, além de inovar com os propósitos de se mitigar e prevenir erros nos processos analisando antecipadamente riscos e oportunidades de melhoria.

Toda esta conscientização visa proporcionar às organizações clareza no uso de suas competências, comunicação voltada para esclarecimentos com o uso de linguagem simplificada e padronizada, recursos direcionados para desenvolvimento de competência e de estrutura organizacional e de infraestrutura para que a entrega de produtos e serviços sejam realizados de tal forma que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis na organização.



### **Abordando o processo com a utilização da ferramenta 5S**

No capítulo anterior buscou-se demonstrar, de forma objetiva , os principais pontos de contextualização para aplicação, implantação e certificação ISO 9001, norma essa que tem o objetivo e potencial de se ressaltar a qualidade a ser alcançada por organizações que seguem diretrizes mundialmente reconhecidas.

Porém, para que essas organizações possam obter ganhos econômicos, sob ponto de vista também consciente em relação a fatores ambientais e sociais através de redução de custos, análise de riscos, melhoria na operacionalidade das atividades, maior controle sobre não conformidades e produtividade, além da redução de reclamações e número de produtos não conformes, dando ênfase à satisfação do cliente, algumas práticas e ferramentas são adotadas para que haja a análise de causa, proporcionando assim redução e/ ou eliminação de problemas sistêmicos.

A prática da metodologia dos 5S vem sendo cada vez mais aplicada nas empresas, como uma forma de constatar seu sucesso ou fracasso e contribuir na identificação de melhorias. (MARTINS; LAUGENI, 2005, p.465).

Segundo RIBEIRO (1994), os 5s é um conjunto de técnicas desenvolvidas no Japão, sendo que os pais, principalmente as donas de casa utilizavam essas técnicas para ensinar todos da família sobre os princípios organizacionais, assim levando esse legado por toda a vida.

A metodologia **5S** é assim chamada devido à primeira letra de 5 palavras japonesas: **Seiri** (Classificação), **Seiton** (Ordem), **Seiso** (Limpeza), **Seiketsu** (Padronização), **Shitsuke**

(Disciplina), utilizadas como programa de qualidade que proporciona às equipes desenvolverem ações práticas relacionadas ao ambiente de trabalho ao qual estão inseridas.

A aplicação de uma ferramenta de qualidade como o 5S compreende a importância do ambiente de trabalho como fator de condições muitas vezes considerados não relevantes, tais como meio ambiente, ambiente social, ambiente legal, e nos quais resultados possam estar interligados, seja de forma positiva ou negativa.

Considerando que o ambiente de trabalho contempla condições físicas, biológicas, químicas, psicológicas, socioculturais e morais, além de circunstâncias e atmosferas que afetam diretamente as pessoas, o local, o espaço, o 5S busca integrar esses aspectos citados com o conjunto de atividades produtivas e profissionais a serem exercidas pelos colaboradores, motivando assim ao uso de uma ferramenta de gestão de melhoria contínua, assim como possibilita o uso de outras ferramentas como Diagrama de Ishikawa e Diagrama de Pareto.

O que se percebe é que, à medida que o mundo evolui, a aplicação de ferramentas estratégicas se fazem necessárias, e quase que obrigatórias, para se observar e reconhecer as fraquezas e ameaças que permeiam o ambiente mercadológico e industrial, e com isso buscar antecipar ações de inovação, de oportunidades e de desenvolvimento de capital humano.

#### Como funciona o 5S?

É importante que o início da implantação do programa 5 S, uma vez que sua aplicação se dá por etapas, seja resultante de uma análise estratégica da direção em relação à aspectos fundamentais que visam a empresa alcançar patamares de produtos e serviços ofertados com a qualidade esperada e desejada pelos clientes.

O programa 5S tem o objetivo de tornar o ambiente de trabalho mais ágil, organizado, limpo, e que garanta às equipes atuar com o essencial de forma consciente e disciplinada. Portanto, por ser uma ferramenta de fácil entendimento e prática, inclui também equipamentos, ferramentas e materiais, métodos e pessoas.

As 5 letras S's representam cinco palavras japonesas e que classificam as etapas do programa, sendo:

- *Seiri*: Senso de Utilização

Por se tratar da primeira etapa do programa, tem como objetivo dar um aspecto mais proveitoso ao ambiente, não só a nível visual quanto de espaço.

Nessa fase é necessário que a equipe de trabalho classifique os objetos, materiais, ferramentas de trabalho considerando frequência de utilização, necessidade de uso,

quantidade, para colocá-los ou dispor em um lugar mais apropriado, de fácil localização, ou mesmo identificar e providenciar descarte, conforme estado de conservação e utilização. Essa fase, chamada por muitos do “dia da vassoura” deve ser organizada e estruturada, inclusive é recomendável que se tire fotos do ambiente “antes” e “depois”, para que possa comparar o resultado da ação. Essa etapa enfatiza que as equipes de trabalho devem ter em seu ambiente somente as principais necessidades de infraestrutura para alcançar os resultados esperados.

- *Seiton*: Senso de Organização

Essa segunda etapa do programa tem o objetivo de simplificar e organizar o material ou mesmo a infraestrutura existente do local, inclusive determinando a guarda e identificação do que foi mantido, agilizando assim na execução das atividades. É comum nessa fase as equipes de trabalho analisarem inclusive o compartilhamento de materiais de trabalho com o objetivo de evitar o desperdício.

- *Seiso*: Senso de limpeza

O objetivo dessa etapa do programa é proporcionar um ambiente agradável para os colaboradores, estabelecendo uma rotina de limpeza e retirada de materiais e objetos irregulares, devendo os mesmos serem encaminhados para descarte, conserto, etc. Ou seja, provocar uma ação em relação ao desconforto ou ao que possa provocar irritação no ambiente. Importante ressaltar que essa rotina também deve ser aplicada ao asseio das pessoas, cuidados de saúde e higiene, assim como em processos de trabalho, rotinas de documentos físicos e eletrônicos, estabelecimento de limpeza do espaço físico e virtual, pastas de trabalho, etc.

- *Seiketsu*: Senso de Padronização

A aplicação do quarto conceito do programa de 5S tem o objetivo de estabelecer melhorias para o ambiente, com definição e descrição de processos, plano de ações, responsabilidades, e monitoramento constante, de forma a manter o programa ativo. Nessa etapa há todo um cuidado visual com o ambiente e com as pessoas nele inseridos, garantindo assim maior rendimento nos processos e qualidade nos resultados. Ou seja, é a fase da definição das instruções e procedimentos de trabalho de acordo com os valores da empresa.

- *Shitsuke*: Senso de Disciplina

Essa é a quinta e última etapa do processo de implantação do programa 5S. É a etapa da disciplina, comprometimento, conscientização do papel de cada um como parte do resultado global. É a fase em que se percebe a evolução e as melhorias, onde todos os outros sensores são colocados em prática e se torne um hábito. E não há nada melhor do que trabalhar em uma organização onde não há necessidade de se cobrar atitudes, pois cada um entende a sua função, responsabilidades e importância com uma visão mais global e empática.

O programa 5S pode ser implementado em qualquer organização, independente de segmento, tamanho, localização, e que suas características estão voltadas para o aumento na eficiência dos processos de trabalho, para a saúde e segurança dos colaboradores aliado ao conceito de implementação da qualidade dos produtos e serviços entregues pela empresa.

O programa 5S não segue uma receita única, realizada de forma a provocar um choque nas rotinas das empresas, é um programa gradativo e motivador, por estabelecer critérios contínuos de evolução.

Há também a possibilidade de se criar um comitê/time de colaboradores para se tornarem auditores de 5S, utilizando o resultado das auditorias realizadas nos departamentos como parâmetro e critério na distribuição ou premiação de resultados organizacionais, essa é uma prática muito comum em empresas que realizam a implantação desse programa de melhoria contínua.



### O desenvolvimento da cadeia de valor

Os maiores desafios das organizações na atualidade têm sido o de se manter competitivo no mercado, produzir com qualidade, obter lucro, ter baixo custo operacional, equipe reduzida e capacitada e satisfazer as necessidades e os anseios dos clientes. Mas, para fazer parte desse tipo de classificação se faz necessário primeiramente compreender e avaliar o quanto próximo as empresas se encontram uma das outras, identificar inovações e tecnologias de aprimoramentos, entender as exigências e cenários externos e nessa comparação tomar decisões e descrever um planejamento estratégico, tático e operacional que contribua para se manter nos mesmos patamares.

Algumas ferramentas e modelos são comumente utilizados na análise de processos para auxiliar a compreensão não só dos processos, mas do ambiente e dos problemas e seus impactos no sistema da organização. Baldam *et al.* (2010), BPM CBOK (2013) e Jeston & Nelis (2008) citam a Análise SWOT, as forças competitivas de Porter, Core competencies, Benchmarking, diagrama de causa e efeito, PDCA, Pareto e controle estatístico de processos como sendo importantes ferramentas e modelos que podem ser utilizados durante a análise.

A análise SWOT é uma das ferramentas que pode auxiliar, e muito, na análise da empresa, é um termo em inglês que se refere a um conjunto de quatro palavras: “*Strengths*”, “*Weaknesses*”, “*Opportunities*” e “*Threats*”, que traduzidas para o português significam “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças”, onde a equipe de trabalho, ou mesmo equipe estratégica consegue analisar o ambiente interno: que determina as forças e fraquezas da empresa e que estão sob seu controle, com possibilidades diretas nas ações;

e o ambiente externo que possibilita conhecer requisitos mais amplos.

Apesar de cada processo possuir suas particularidades de implantação e a sequência poder ser ligeiramente alterada, Baldam *et al.* (2010) sugere alguns passos para esta fase de entendimento e escolha de ferramentas a serem adotadas.

Entretanto, Charantimath (2011) expande a sugestão e sugere alguns passos adicionais:

- Comunicação;
- Atualização da estratégia de implementação;
- Preparação para testes de aceitação do usuário;
- Treinamento da equipe;
- Completar testes e pilotos;
- Atualizar os entregáveis;
- Envolver os gestores;
- Desenvolvimento de planos de implantação, retrocesso e contingência;
- Desenvolvimento e execução dos planos de marketing;
- Apadrinhamento da equipe;
- Implantação das mudanças;
- Monitoramento e fornecimento de *feedback* aos usuários e *stakeholders*.

Dando sentido e segmento a esse conjunto de atividades a serem realizadas para se traçar um cenário de atuação, a criação de uma Cadeia de Valor para a empresa nada mais é do que as equipes e lideranças examinarem as atividades e entenderem a conexão que podem existir entre elas. Desenvolvida por Michael Porter (também chamado por alguns de Cadeia de Valor de Porter) essa conexão ou interface é um início de mapeamento de processos, ou seja, ao se definir sequencialmente as atividades, é em que se verifica que a saída de um processo é a entrada de atividades em uma outra área.

Segundo Porter (1989), existem cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da empresa, influenciando nos preços dos produtos ou serviços: fornecedor (através do poder de negociação), concorrentes potenciais (ameaça de novos concorrentes), clientes (poder de negociação dos clientes), substitutos (ameaça de serviços ou produtos substitutos) e a rivalidade entre os competidores.

Para Shank e Govindarajan (1995), o primeiro passo é conhecer a organização

como um todo, ou seja, suas atividades internas; depois, conhecer como funcionam as atividades externas nas quais a empresa mantém um relacionamento permanente; precisa-se deixar de tratar as atividades internas como sendo individualizadas, ou seja, os departamentos como trabalhando para sua própria satisfação. Nesse sentido, deve haver uma sinergia entre as atividades internas (departamentos) e a externas, isto é, devem-se conhecer detalhadamente os processos de toda a operacionalização das atividades, desde a fabricação da matéria-prima (fornecedores até o consumidor final, mesmo que a empresa não atue em todas as atividades descritas).

A ferramenta Cadeia de Valor dá apoio no entendimento e na criticidade das atividades, possibilitando identificar e trabalhar somente com as fontes de valor para a empresa, de forma mais objetiva e direta, encurtando as distâncias de execução e desburocratizando os processos.

Nesta análise considera-se principalmente os custos para a realização das atividades, podendo ser: matéria-prima, pessoas e Gastos Gerais de Fabricação (GGF). Devem ser considerados também tudo o que envolve maquinário, tecnologias, estado de conservação e depreciação dos equipamentos e localidade, insumos como energia, abastecimento de água, patrimonial e processos de gestão específicos da empresa para captação de clientes, qualificação de fornecedores e prestadores de serviços, custos de treinamentos e viagens, etc.

Lembrando que alguns desses “custos” estão ligados ao desenvolvimento de processos e de capital humano para uso da empresa, podendo ser chamado de investimento, e são gastos necessários para que a organização possa estar estruturada e funcionando.

A Cadeia de Valor apoia a análise de atividades específicas criando valor e se organizando de tal forma a se trabalhar nos principais processos e atividades, com maior precisão e recursos diferenciados.

O modelo desenvolvido por Michael Porter define, conforme esquema abaixo, uma cadeia de atividades podendo ser aplicado a todos os tipos de negócios, e foram divididas em atividades primárias e de suporte.

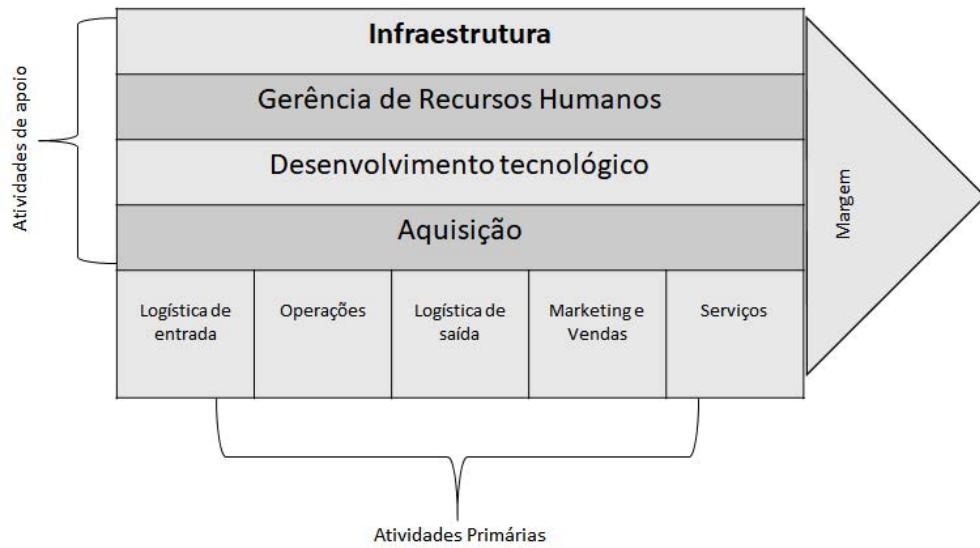


Figura I - Cadeia de Valor do Porter - Adaptado pela autora.

Fonte:(PORTER, 1989)

Como entender essa configuração?

Através da representação e análise da cadeia de valor, é possível fazer um diagnóstico da empresa e conhecer:

- o escopo e o dimensionamento das vendas que fazem parte do contexto, perfil, foco da empresa;
- identificar os principais processos da empresa;
- identificar quais são as interfaces para a integração entre os processos e como estão inter-relacionadas;
- desenvolver e definir indicadores-chave capazes de indicar se os resultados de desempenhos estão de acordo com os objetivos organizacionais;
- dar suporte para a definição ou redefinição de fatores potenciais e de leiaute empresarial;
- priorizar ações de melhoria estruturais e de processos, assim como de investimentos de forma mais assertiva e direcionada, mitigando assim erros e desperdícios financeiros.

Contudo, se faz necessário entender os níveis de atividades e necessidades organizacionais, sendo eles:

- a) Processos primários: são os que estão diretamente relacionados ao cliente, onde se ocorrer qualquer falha, o cliente logo identifica.
- b) Processos de apoio: são os processos realizados por áreas que colaboram com

os processos primários na obtenção do sucesso junto aos clientes.

- c) Processos gerenciais: são os que direcionam e coordenam as atividades, subsidiando assim no apoio e nos processos primários, através de recursos de pessoas, tecnologias, informações e infraestrutura capazes de atingir as metas e indicadores propostos no planejamento estratégico da organização.

Para uma empresa manter uma vantagem competitiva sustentável deve ter um controle total sobre suas atividades, bem como conhecer o funcionamento de todos os elementos que fazem parte de sua cadeia de relacionamentos.

A compreensão do funcionamento do processo que desde a extração da matéria-prima até o consumo final dos produtos proporciona às empresas grande vantagem, pois estratégias podem ser estabelecidas através da utilização, de forma otimizada, dos elos existentes entre as atividades que compõem uma cadeia de valor.

Miranda (2002, p.202), destaca que a cadeia de valor:

“nasceu a partir da constatação de que, para sobreviver de forma competitiva, a organização deve gerenciar suas atividades ciente de que pertence a uma cadeia de atividades que transcende as barreiras legais que a definem (visão legalista que define a pessoa jurídica) e que, dependendo da maneira como se relaciona com as demais empresas que executam as atividades relevantes da cadeia, a organização pode construir uma cadeia de valor, ou, em outros termos, uma cadeia de produção eficiente”.

Importante ressaltar que aplicar a Cadeia de Valor nos processos e fluxos operacionais deve ser realizado desde o início do contato da empresa *com o cliente*, estabelecendo uma relação de confiança e de responsabilidade no cumprimento do que foi vendido, de forma a atender as expectativas e necessidades dos mesmos, desde as logísticas de entrada das informações até entrega final.

As áreas devem trabalhar em conjunto dando apoio à *operacionalização* e se comprometendo em produzir o que a empresa vende, transformando os materiais e informações em produtos e serviços finais com qualidade.

Como parte desse processo de captação e convencimento da empresa junto aos novos clientes e na fidelização dos já existentes, as equipes de *Marketing* e Vendas devem estar voltadas em oferecer benefícios que agreguem e criam valor aos seus produtos e serviços de forma a diferenciar-se da concorrência.

E como fator determinante em se fazer diferença, Porter de certa forma já compreendia em seu tempo que oferecer serviços de apoio ao cliente como canais de reclamações, críticas, apoio de instalação, pós-venda, garantias e de reparação que aumentam significativamente o valor agregado à venda (sem ser repassado ao consumidor), de forma a transmitir confiança e fidelização.

Mas também é perceptível que para que todas essas áreas consigam estar na linha de frente e em contato direto com os clientes, há uma necessidade de que as atividades primárias tenham suporte das atividades de apoio, como:

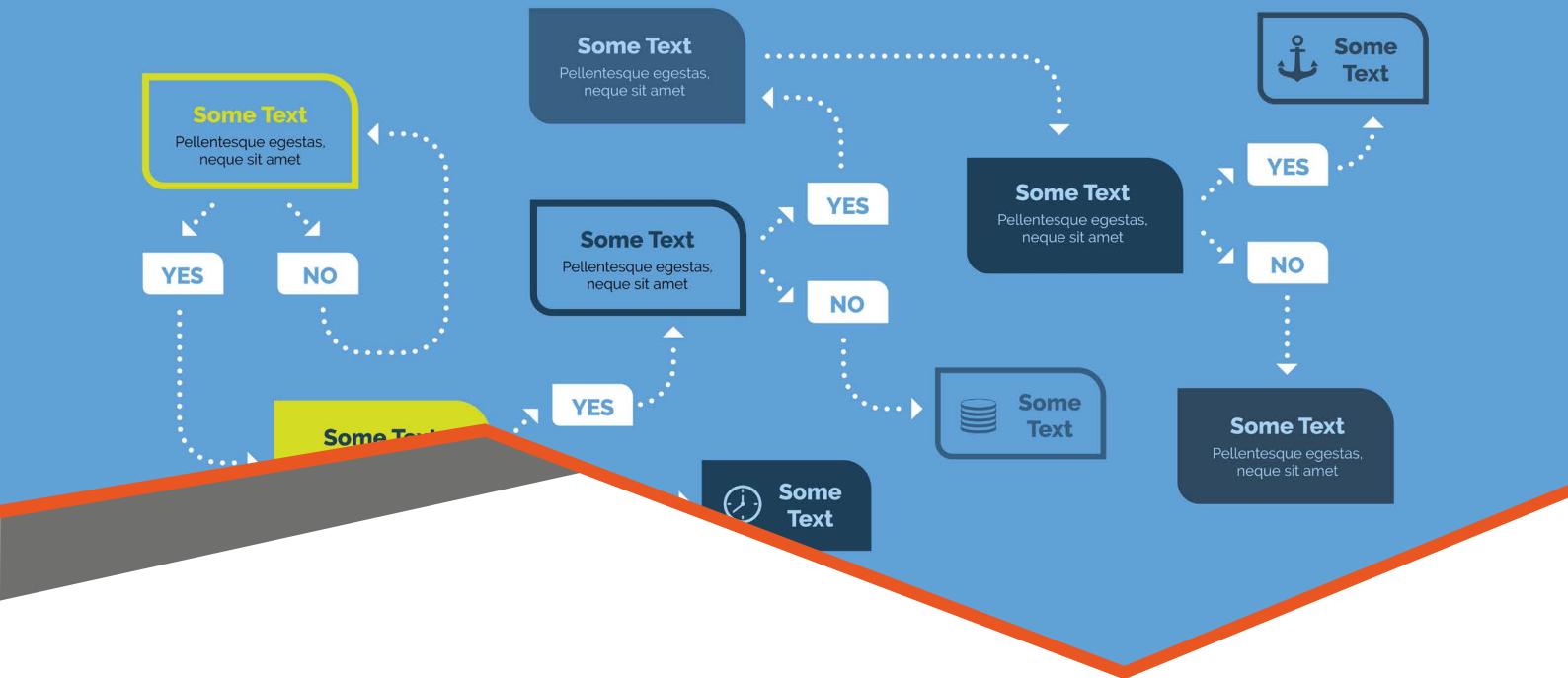
- Infraestrutura: inclui gestão, estratégias, recursos, parcerias, entendimento e tramitação junto à órgãos legais, ambientais, jurídicos, contábeis, etc.
- Gestão de Recursos Humanos: onde se concentram as atividades de seleção, capacitação, remuneração, retenção de equipes de trabalho. Considerado uma fonte de valor devido a movimentar talentos em prol de resultados, utilizando boas práticas de RH.
- Desenvolvimento Tecnológico: se manifesta pela tecnologia e inovação, com a implantação de softwares, automação, equipamentos, ferramentas que auxiliem e agreguem valor ao processo produtivo de execução e de atendimento aos clientes e equipes internas de trabalho.
- Aquisição/Compra: áreas da empresa responsáveis por adquirir produtos e serviços com parcerias, fornecedores qualificados, planejamento de logística de entrega, guarda, conservação, nos melhores preços e condições de pagamento.

Uma vez que todas as atividades e subatividades estejam determinadas e conhecidas, a infraestrutura da empresa começa a ser delineada, identificando-se as ligações entre as mesmas e com a aplicação de fluxos de processos reavaliando continuamente o formato, as habilidades envolvidas, os resultados, criando assim conhecimento, domínio e segurança nas estratégias a serem traçadas como aumento da vantagem competitiva da estrutura da cadeia de valor.

Para Hansen e Mowen (2001, p.425), é um “conjunto de elos de ligação das atividades de criação de valor da matéria-prima básica até o descarte do produto acabado pelo usuário final”. Para Porter (1989, p.33) “cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias

atividades”.

A análise de custos da cadeia de valor é essencial para que uma empresa defina sua estratégia competitiva. Nesse contexto, Shank e Govindarajan (1997, p. 66) enfatizam: “uma empresa pode aumentar sua lucratividade não apenas compreendendo sua cadeia de valor – do projeto à distribuição – mas também compreendendo como as atividades de valor da empresa encaixam-se nas cadeias de valor dos fornecedores e clientes”. Assim, afirmam: A estrutura da cadeia de valor destaca como os produtos de uma empresa se encaixam na cadeia de valor do comprador; sob esta estrutura, fica logo aparente que porcentagem os custos do produto da empresa representam nos custos totais do comprador. Estas informações podem ser muito úteis para encorajar a empresa e o comprador a trabalharem juntos em atividades de redução de custos.



## Criando SIPOC e Fluxogramas

A busca por soluções eficazes levou as empresas a repensar sobre suas estruturas organizacionais. Segundo Valle e Costa (2013), o foco das organizações foi deslocado da dimensão vertical, para dimensão horizontal, quando antes se olhava para a empresa e só se enxergavam funções, agora se enxergam também seus processos. Nesse sentido, De Sordi (2008), elenca as características primordiais entre a estrutura funcional e a estrutura por processos.

As empresas que se estrutura neste conceito passaram a serem chamadas empresas “orientadas a processos”, porém a maioria delas não deixa de ter suas áreas funcionais embora objetivos, produtos, serviços e demais aspectos gerenciais sejam analisados dentro da visão de processos (DE SORDI, 2008).

Para Davenport (1994) “Um processo seria uma ordenação das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados”. Segundo Oliveira (2013) processo é “um conjunto estruturado de atividades sequenciais com a finalidade de atender e preferencialmente, suplantar as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Para atender a essas denominações existe uma variedade atual com diversas formas de descrição de fluxogramas, onde cada símbolo possui um significado e um contexto específico de uso.

As interpretações dadas devem ter como parâmetros a razão e o porquê de se

querer implantar e padronizar a descrição dos processos, a ser considerado não só a qualidade dos serviços prestados quanto o fluxo de informações existente internamente nas empresas e que contribui no resultado final das entregas e na prestação de serviços realizados.

Segue abaixo algumas dicas conceituais a serem analisadas antes da iniciação de descrição dos processos, pois como a implantação de fluxogramas provoca uma mudança cultural a ser realizada na organização; essa necessita de total entendimento, comprometimento e apoio dos envolvidos.

1. Os responsáveis pela empresa e pelas estratégias organizacionais devem *querer demonstrar a capacidade* para fornecer, de forma substancial, produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente, ou seja, considerar suas necessidades e vontades, além de aplicar requisitos regulamentares que envolvem os mesmos.
2. Entender que o cliente é a razão de ser da empresa, por isso deve-se estruturar os processos de tal forma que possa identificar, analisar e incluir processos para melhoria contínua diante dos resultados e índices de satisfação do cliente.
3. Estruturar ferramentas de apoio tecnológico para controle de documentos, garantindo que todos na empresa tenham acesso às informações e possam elaborar, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente os procedimentos, instruções, políticas de trabalho, especificações, etc.
4. Conforme descrito no capítulo anterior, identificar os processos necessários para a execução e entrega dos produtos e serviços, dando priorização nas descrições.
5. Juntamente com as lideranças estratégicas e operacionais determinar critérios e metodologias que assegurem a operacionalização.
6. Entender que para a implantação e descrição de processos e fluxogramas há necessidade de investimentos de capital humano e infraestrutura, por isso a alta direção deve assegurar a disponibilidade de recursos para apoiar a execução e realização das atividades propostas, inclusive de treinamentos, uso de ferramentas de análise de causas, reuniões de investigação, descrição, realização e monitoramento de ações contínuas de melhorias.

Ou seja, estas dicas possibilitam à empresa maior transparência nas informações, entendimento sobre o negócio, e permite também que todos os colaboradores possam participar na realização e descrição das atividades, pois a descrição exige que as pessoas

estejam em constante interação.

#### **4.1 - Desenvolvimento de fluxogramas**

O Fluxograma é uma ferramenta de uso amplamente disseminado que pode ser aplicada na descrição de diversos tipos de fluxos sequenciais, como o fluxo das atividades que compõem um processo organizacional ou um projeto, dos materiais em processos de manufatura, das instruções que compõem um algoritmo computacional, e dos dados que fluem num sistema, por meio do encadeamento de símbolos, como o retângulo para representar atividades e o losango para representar tomadas de decisão (Krajewski *et al.*, 2009; Nakatsu, 2010).

Contudo, embora as organizações se empenhem em aplicá-lo objetivamente no projeto de novos processos ou na revisão de processos existentes, procurando adequar a sua implantação ou racionalização às suas próprias necessidades e condições, a aplicação do Fluxograma para mapear o fluxo ao qual os consumidores têm de se submeter para conseguir acesso a um bem ou serviço oferecido pela organização é pouco difundida.

Certos autores lembram que mesmo na aplicação de Fluxogramas para mapear processos sob o ponto de vista da empresa, é importante procurar identificar onde os consumidores podem interagir com algum agente da empresa e como as atividades desempenhadas pela empresa podem influenciar na satisfação do consumidor (Madison, 2005; McLean-Conner, 2006).

Uma vez identificado os processos principais, a equipe ou responsável pelo desenvolvimento e criação dos fluxogramas deve estar ciente e ter uma visão mais ampla das atividades ou conjunto de atividades interligadas que utilizam-se de recursos para transformar as entradas em saídas.

Essa transformação de processos realizadas em cada área da empresa deve ser descrita considerando:

- a) As etapas das atividades: planejamento (entradas), execução e controles (processos) e saídas. Considerar na entrada: informações, registros, especificações, dados clientes, matérias-primas. Na execução considerar: instrumentos de medição, ferramentas, softwares e sistemas, pessoas, equipamentos, metodologias aplicáveis. Nas saídas considerar os resultados das transformações, emissões de documentos, listas, registros, produtos e serviços.
- b) Sequência lógica das atividades.
- c) Considerar tempos e prazos das atividades.

- d) Descrever os meios de comunicação (sites, softwares, formulários, registros).
- e) Identificar e estabelecer as funções envolvidas para designar e esclarecer as responsabilidades das etapas.
- f) Designar as relações e as interfaces entre as etapas, inserindo outras áreas ou responsabilidades externas, para demonstrar o comprometimento de cada um no processo descrito.

É muito provável que os processos possuam características comuns, o que até possibilita que algumas empresas copiem de outras as sistemáticas de trabalho, porém deve-se ficar atento ao modo de operação, cenários, leiaute e estágios de comprometimento e capacitação das equipes em relação às entregas e resultados produzidos.

#### **4.2 - Tipos de Processos**

Ao se iniciar o desenvolvimento de processos deve-se procurar entender o nível de informações e descrição que se quer detalhar, por isso é importante tomar ciência que há níveis diferentes a ser trabalhado, sendo:

- *Macroprocesso*: utiliza-se essa formatação para descrever processos mais amplos, genéricos, que pode envolver mais de uma função ou áreas da estrutura organizacional e que de certa forma apresente a empresa em sua magnitude, seus principais processos, sem muito detalhamento. Esse tipo de formatação até pode ser divulgado externamente.
- *Processo*: é descrito como um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas, que necessitam de uma entrada (área) fornecendo uma informação, etapa de processo produzido, dados, serviços, etc; e que são utilizadas para o desenvolvimento da atividade e produzir uma saída (resultado) para o cliente (podendo ser interno ou externo). Há restrições para divulgação externa devido à complexidade e detalhamento da descrição, restringindo o acesso às informações e uso de capital intelectual.
- *Atividades*: são as ações realizadas nos processos ou subprocessos. (criar, preparar, elaborar, descrever, controlar, solicitar, realizar, confirmar, etc.).
- *Instruções operacionais*: por se tratar de descrição mais específica das atividades, com enfoque personalizado do jeito de se trabalhar na empresa, com um nível de detalhamento mais aprofundado, de acordo com suas particularidades, é um documento com restrição total de divulgação externa, para zelar pelas informações e expertise da empresa.

Para que os profissionais não se sintam desestimulados ou mesmo confusos ao descrever fluxogramas de processos, é importante destacar que, por ser uma atividade complexa, e por necessitar de informações muitas vezes não implícitas, o amadurecimento profissional se dará com o tempo, com a contínua presença, análise, auditorias e levantamentos de informações compartilhados, assim a identificação das informações devem ficar mais próximas e condizentes com as atividades realizadas nas áreas, pois os processos são dinâmicos e às vezes desorganizados em diversas de suas etapas.

É fato que não se deve exigir a perfeição, mas se deve trabalhar considerando o maior número possível de informações e situações, e mesmo assim pode haver falhas e desconexões, e devem configurar como oportunidades de melhoria contínua. Exatamente nessas oportunidades e análises de ações e melhorias é que surgem as soluções com os principais benefícios da gestão por processos.

#### **4.3 - Entrevista de Criação de Fluxogramas**

Para se mapear os processos é necessário aplicar rotinas de reflexão multidisciplinar, com o objetivo de retratar a descrição o mais próximo possível da realidade adotada pelas equipes ou indivíduos das execuções adotadas.

Por se tratar de uma representação gráfica e sequencial de atividades, o responsável pela elaboração da estrutura básica deve considerar, durante a entrevista:

- Como ocorrem as atividades?
- Quais são os pontos fortes ou fracos dos processos?
- Como se dá o fluxo das informações (em meios físicos ou eletrônicos?)
- Quais funções/áreas são responsáveis pela execução de cada atividade?
- O que caracteriza a finalização da atividade?
- Há interfaces com outras áreas?

A entrevista deve ocorrer com os profissionais das áreas, principalmente com quem executa as atividades. As informações devem ser analisadas em sua sequência, repassadas para modelos específicos que auxiliarão no desenho gráfico como *Word*, *Excel*, *Powerpoint*, *MS Visio*, *Bizagi Modeler*; estes últimos são softwares específicos que auxiliam e facilitam a descrição dos fluxogramas de processo.

Recomenda-se a participação de mais de um participante na descrição das atividades para que as informações sejam o mais fiel da realidade. Após o desenho o fluxo deve ser validado pelos responsáveis, registrado, implementado e disponibilizado junto às equipes envolvidas.

#### 4.4 - Modelos de fluxogramas

Uma das maiores dificuldades no desenvolvimento e na descrição dos processos se dá na escolha e definição do modelo a ser adotado para transmitir as informações.

O uso de fluxogramas pelas empresas é uma ferramenta que além de beneficiar na padronização dos processos possuem regras bem simples como:

- Usar símbolos de início, setas, retângulos, paralelogramos, losangos para (decisão) e conectores.
- Podem ser usados outros símbolos de adoção menos universal, mas para que seja compreendido de forma padrão recomenda-se não variar muito para não confundir muito os usuários.
- Devem ser desenhados da esquerda para a direita e/ou de cima para baixo.

Por ser uma metodologia que tem uma ampla variedade de formas, cada símbolo possui um significado e deve ser utilizado de forma apropriada, objetiva, clara e que deve considerar o grau de entendimento do receptor das informações, por isso recomenda-se a utilização de apenas alguns símbolos comuns, padronizando assim a leitura e o entendimento entre os usuários, uma vez que essa escolha depende do nível de compreensão das partes interessadas e no quanto o detalhamento será suficiente para transmitir as informações exigidas para cumprimento dos processos.

Por isso, a implementação e os treinamentos dos processos são essenciais para o sucesso e amadurecimento da metodologia.

##### 4.4.1 - Abordagem *top-down* (de cima para baixo ou início, meio e fim)

Uma das técnicas mais utilizadas, com visão de macroprocesso.

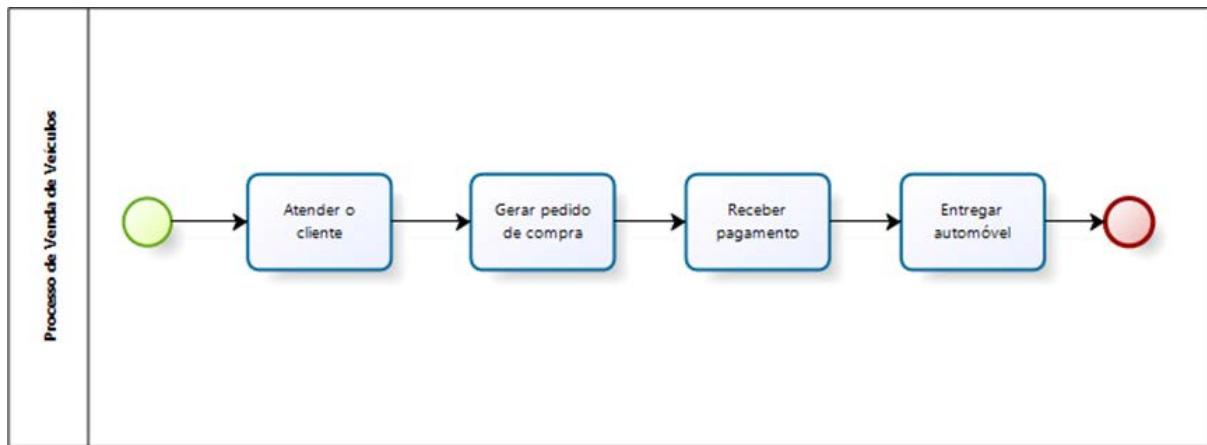


Figura 5: Exemplo de macroprocesso área de vendas - ferramenta Bizagi

Fonte: A autora (2019)

É uma visão ou um esboço que na maioria das vezes não recebe as informações

de forma detalhada ou com profundidade, e sim mais genérica das principais etapas dos processos.

#### 4.4.2 - Mapa

Quando se descreve um processo, a precisão das informações varia de acordo com a profundidade em que o entrevistador consegue entender a estrutura e avalia cada aspecto do processo, suas atividades, e interatividade, além de tratar o tema com um maior número de pessoas que fazem parte dos processos.

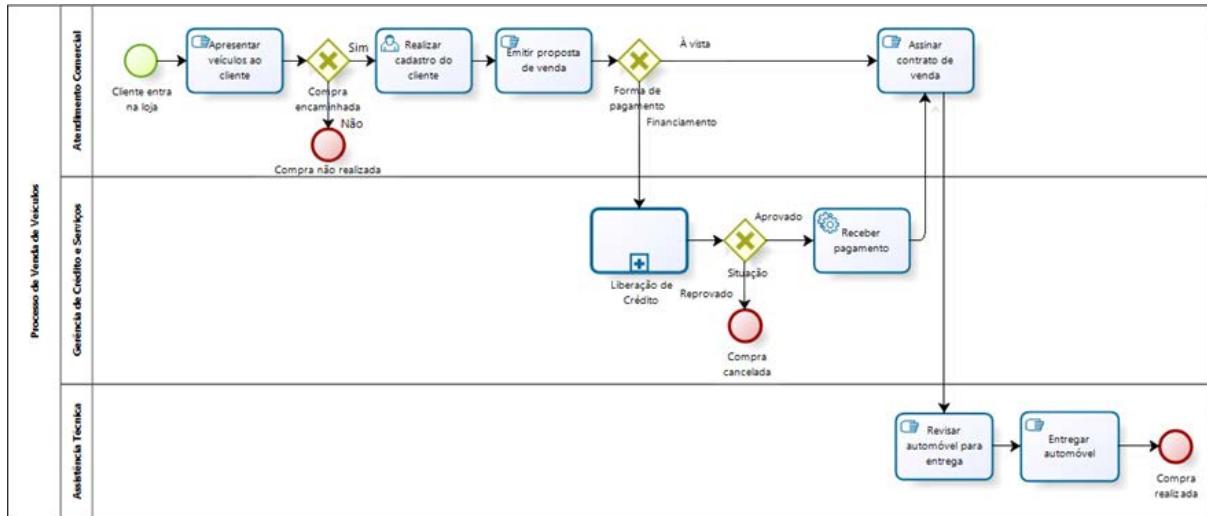


Figura 6: Exemplo de mapa - ferramenta Bizagi

Fonte: A autora (2019)

Percebe-se através da figura que o mesmo processo acrescentou etapas, pessoas e demais situações que demonstram um detalhamento maior em relação às atividades a serem executadas.

É o nível de detalhe descrito que define as atividades, procedimentos e processos a serem cumpridos para realização do produto ou serviço a ser realizado.

#### 4.4.3 - Raias

Como se pode observar nos exemplos acima apresentados, os modelos estão em formato de raias, que representam departamentos, áreas ou, em última instância, os cargos da organização.

A notação possui esse nome porque as definições e estilo adotado de descrição são similares às raias de uma piscina.

O benefício de utilização dessa formatação é a fácil visualização, a clareza das responsabilidades e limites de atividades. A plataforma de elaboração de fluxogramas Bizagi, utilizada atualmente pela maioria das empresas, é uma ferramenta focada no Business Process Management (BPM) na criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em

geral; e permite uma visualização gráfica e estruturada que incorpora insumos, matérias-primas, informações e as interfaces existentes entre todas as etapas do processo, como determinado por um modelo SIPOC.

### E o que é a metodologia SIPOC?

O nome SIPOC corresponde a junção de iniciais (em inglês) de cada aspecto analisado pela ferramenta (*Supplier, Input, Process, Outputs e Customer*, em português Fornecedores, Entrada, Processo, Saídas e Clientes). Também é uma ferramenta utilizada para mapear processos.

O mapa do SIPOC delimita as fronteiras do objeto de estudo, ou seja, o início e fim do fluxo do processo. As macro atividades que compõem o processo são enumeradas na coluna “processo”. Embora esta forma de visualização não detalhe o procedimento de execução das atividades desempenhadas pelo consumidor, ela possibilita visualizar os recursos necessários para a concretização do processo. Ao utilizar a ferramenta SIPOC é possível identificar com mais clareza as etapas do processo, e definir situações que impactam diretamente na execução das atividades, analisando pontos específicos e importantes do processo, e também identificando os seguintes fatores de melhoria, pois:

- Identifica as metodologias a serem adotadas para execução dos processos.
- Promove a comunicação das ações a serem realizadas.
- Auxilia as equipes no entendimento de suas responsabilidades.
- Assegura aos profissionais as etapas, controles e documentos a serem utilizados nas transformações e execuções.
- Identifica fatores e requisitos mensuráveis e não-mensuráveis que são essenciais para entendimento e priorização dos processos.

Independente do modelo a ser utilizado na empresa, deve ser ponderado e se faz de suma importância perceber como a empresa está realizando executando, padronizando, comunicando e interpretando, em seus diferentes níveis e canais de informação os objetivos declarados e não declarados e o desenvolvimento das estratégias para se atingir os resultados a serem compartilhados por toda a organização.

A aplicação do SIPOC é recomendável na fase inicial do mapeamento em que se procura justamente uma noção geral de um processo que o analista conhece somente superficialmente, cujas fronteiras precisam ser demarcadas formalmente esboçando suas grandes etapas. Um elemento que se destaca no mapa gerado com esta ferramenta é o apontamento dos recursos necessários para a realização de cada uma das macro atividades do processo, especialmente aqueles de que o consumidor precisa dispor.

## **SAIBA MAIS**

Quer saber mais sobre como se dá a implantação do “Programa 5S”? Mesmo sendo de uma filosofia empregada por empresas de cultura oriental, independente do tamanho e segmento da empresa falar de organização, limpeza, disciplina, padronização o conceito que está por detrás desse programa deve ser estabelecido e executado como uma melhoria de ambiente de trabalho, comportamento e principalmente de cuidados para com as equipes internas e sentidas pelo cliente externo. Acesse o link: <http://www.pdca.com.br/site/como-se-implanta-o-5s/9-planejamento-de-auditorias-de-5s.html> e descubra os critérios de implantação adotados como parâmetros pelas empresas.

## **SAIBA MAIS**

Um outro tema de extrema importância para empresas que desejam iniciar a implantação e o entendimento de conceitos estratégicos para se manter atuante no mercado é a utilização da “Análise SWOT”, que auxilia no diagnóstico, análise e descrição dos pontos a serem observados e tratados para melhoria dos resultados. Acesse o link: <https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>

## **REFLITA**

Diante da necessidade das empresas, independentes de seu tamanho, entenderem a importância fundamental que exercem no desenvolvimento intelectual, profissional, social e econômico se faz pertinente e necessário estimular e dar apoio para que possam não só prestar um serviço, entregar um produto ou gerar um emprego.

A contribuição deve ser a de gerar oportunidades para ambos, estimular o desenvolvimento e a capacitação profissional e pessoal, além do desenvolvimento empresarial. Mas como evitar as dificuldades economicamente enfrentadas pelas empresas sem perder a qualidade, a motivação, o uso de inovação e investimentos técnicos e financeiros determinantes para a sobrevivência?

Identificar pontos fortes e fracos, ter como referência dados que podem auxiliar o diagnóstico de “onde estou”?, “para onde vou”? são prioritários. Mas além disso, você acha que adotar política de ações tomada em conjunto entre empresários, governo, trabalhadores possa contribuir na busca de alternativas e soluções dos problemas enfrentados atualmente e diminuir o índice de desemprego e formação ineficaz profissional, estabelecendo-se oportunidades e um diferencial de sucesso para ambos? Ou cada um deve trabalhar por si e a concentração de rendas e conveniência deve continuar da forma como se apresenta... “só os fortes sobrevivem”?

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Caro(a) aluno(a),

Essa unidade apresentou o histórico e conceitos de qualidade que no dia a dia nos deparamos e principalmente não sabemos como realizar, pois percebemos que não basta demonstrar os resultados e as transformações só com o uso de ferramentas, metodologias e disciplina; trata-se de uma mudança cultural que exige o comprometimento de toda a empresa, desde a alta administração, lideranças, parceiros capazes de proporcionar recursos, cenários e direcionamento das ações a serem desempenhadas quanto o envolvimento das equipes operacionais no desenvolvimento e aplicação de estratégias utilizadas para atingir resultados.

Mas todo esse apoio depende de integração, depende de foco e dependente principalmente de humildade para que os envolvidos entendam de sua importância na organização e no resultado dos processos, na mensuração dos resultados, na descrição das experiências e na compreensão de que tudo está relacionado, integrado.

Não se faz necessário a criação de uma área específica para cuidar da implantação dos conceitos, para se ter profissionais exclusivos e habilitados para habilitação e uso de técnicas para garantir o sentido de existência e de funcionamento da empresa, as responsabilidades técnicas e administrativas, etc. O que se faz necessário é o esforço coletivo na apropriação e na adequação dos processos, é a disposição consciente sobre a importância das atividades, é a providência de recursos e ações analisadas e capazes de alterar resultados para melhor e de acordo com as exigências e necessidades dos clientes, que são a razão de ser e de sobreviver das empresas mas poucas vezes reconhecidos como tal.

O investimento deve ser o de aprendizado e infraestrutura contínuos, com alinhamento estratégico coletivo e individual, projetados com foco na visão do cliente, afinal todos estão inseridos nos resultados.

Com a implantação do mapeamento de processos dentro dos conceitos estabelecidos por empresas que atuam com qualidade, as atividades deixam de ser individuais e voltadas para tarefas, devendo ocorrer sob uma gestão horizontal e visão mais ampla de

resultados, dando aos componentes das equipes maior sendo de propriedade das métricas e processos.

E por fim, quando se faz a identificação dos processos essenciais e necessários para entrega dos produtos e serviços potencializa-se as prioridades e importâncias de desempenho, trabalha-se com maior velocidade e foco, as ações tornam-se mais flexíveis diante de análises compartilhadas; o desperdício de tempo, dinheiro, atividade é medido e a comunicação, tão importante na transferência de informações, normas, metas, ações fica alinha com as práticas organizacionais, integrando todos em uma participação colaborativa.

Mais uma vez enfatizo, os desafios são inúmeros, mas a forma de se trabalhar e de se alcançar o sucesso só depende de você!

## Leitura Complementar

A escolha do artigo “As boas práticas dos gerenciamentos dos processos de uma cadeia produtiva” desenvolvido por Karla Fabiana do Nascimento Araujo se deu unicamente pelo fato de estar abordando o tema “gestão” para o desenvolvimento de práticas a serem exercidas no dia a dia e proporciona a quebra de paradigmas e o grau de dificuldades que muitos profissionais se colocam, bloqueando a absorção das informações e o uso de técnicas objetivas e eficientes.

Mesmo num ambiente profissional em que muitos integrantes entendem os benefícios e vantagens de uso de ferramentas que possibilitam a integração e padronização dos processos realizados, muitos também entendem que mapear processo requer complexidade; e o texto expõe de forma simples e usual os fatos tal qual acontecem, ou seja, apresenta que o bloqueio pode estar na forma de gerenciamento ou mesmo da falta de visão sistêmica das lideranças que, por não entenderem as atividades e os objetivos da organização necessitam de aprimoramento e capacitação para implantação de ferramentas acessíveis e voltadas para resultados.

Através da apresentação de boas práticas do gerenciamento de produção é possível refletir sobre os vários aspectos e importância de cada líder na aplicação de ferramentas e técnicas que tem por finalidade proporcionar desenvolvimento, agilidade e foco.

Acesse o link e saiba mais:

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-boas-praticas-do-gerenciamento-dos-processos-de-uma-cadeia-produtiva/57169/>

# Material Complementar



## Dica 1

**Título:** 5S Muito Além da Limpeza e Organização.

**Autor:** Rubilar Tonazzo.

**Editora:** Amazon Serviços de Varejo do Brasil Ltda

**Sinopse:** escolhido este livro pela linguagem figurativa transmitida, em cada uma das etapas de evolução do programa 5S, em que o autor, com sua habilidade consegue transmitir ideias além dos conceitos de organização e limpeza, transmitindo uma mensagem que impacta principalmente em uma mudança de hábitos, costumes que no dia a dia passam despercebidos e que podem fazer muita diferença no ambiente de trabalho.



## Dica 2

**Título:** Mapeamento e Gestão por Processos

**Autor:** Orlando Pavani Júnior e Rafael Scucuglia

**Editora:** M.Books

**Sinopse:** com uma linguagem objetiva e clara os autores apresentam neste livro capítulos enriquecidos em conceitos que nos faz refletir sobre as mudanças no mercado, a competitividade crescente nos cenários organizacionais e a busca contínua pela qualidade e produtividade como fator de sobrevivência das empresas. Os autores apresentam diversas técnicas, com base no BPM, de modo a contextualizar e dar suporte na implantação e na transformação dos processos. Os modelos de fluxos e técnicas possibilitam enriquecimento e aprofundamento no conhecimento de modo a fazer muita diferença na implantação, e as representações gráficas apresentadas não se limitam aos processos, envolve também fatores organizacionais, estratégicos e gerenciais, essenciais a todos os tipos, segmentos e tamanhos de empresa.

Disposição resumida - Link do livro: [https://gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/corpo\\_livro\\_2010\\_A6\\_finalizado.pdf](https://gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/corpo_livro_2010_A6_finalizado.pdf)

## FILME/VÍDEO

**Título:** A Origem

**Ano:** 2010



**Sinopse:** Este filme foi escolhido por tratar dos temas: equipe, integração e planejamento; e por apresentar a relação líder e liderados. Diante de uma missão o elenco, tendo como protagonista Leonardo DiCaprio em excelente atuação, surgem situações que nos remete ao mundo corporativo como relacionamentos interpessoais, metas a serem atingidas, resiliência, liderança mal preparada, foco e choque de realidade e ficção. Vale muito a pena as comparações e o debate sobre ética profissional.

Falar sobre 5S nem sempre é fácil, pois requer critérios a serem estabelecidos de acordo com os valores da organização. Há também uma necessidade de se formatar um programa, treinar equipes para auditoria e identificar as melhorias propostas, estabelecendo painel de resultados, formulários e planejamento padrão de auditorias dentro de um conceito de reconhecimento mundial e de adequação no ambiente de trabalho. O acesso a esse material permite um reconhecimento pessoal e profissional nessa área.

Link do site: <http://www.pdca.com.br/site/como-se-implanta-o-5s/9-planejamento-de-auditorias-de-5s.html>

## REFERÊNCIAS

- AVILA, G. J.; PAIVA, E. L. **Processos operacionais e resultados de empresas brasileiras após a certificação ambiental ISO 14001.** Gestão & Produção, v. 13, n. 3, p. 475-487, 2006. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000300010>
- BALDAM, R; VALLE, R; PEREIRA, H; HILST, S; ABREU, M; SOBRAL, V. **Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM – Business Process Management.** 2ª Edição. Editora Érica, 2006.
- BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0,** Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- CALARGE, F. A.; LIMA, P. C. **Da abordagem do TQM (Total Quality Management) Ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do projeto axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade.** Gestão & Produção, v. 8, n. 2, p. 196-213, 2000
- CHARANTIMATH, Poornima M. **Total Quality Management.** 2. ed. New Delhi: Pearson, 2011. 587 p.
- CORREIA, L. C. C.; MELO, M. A. N.; MEDEIROS, D. D. **Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso.** Produção, v. 16, n. 1, p. 111-125, 2006. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000100010>
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processo: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE SORDI, J.O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** São Paulo. Editora Saraiva, 2008.
- FALCONI,Vicente , **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a dia.** Belo Horizonte, INDG,2004.
- FRANCESCHINI, F.; GALLETO, M.; CECCONI, P. **A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion, considerations and future development.** Benchmarking: An International Journal, v. 13, n. 4, p. 523-541, 2006.
- HANSEN, Don R. e MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle.** Trad. Robert Brian Taylor. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- JESTON, J; NELIS, J. **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations.** 2ª edição. Butterworth-Heinemann, 2008.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2009). **Administração de produção e operações** (8. ed.). São Paulo: Pearson.
- Madison, D. J. (2005). **Process mapping, process improvement, and process management: a practical guide to enhancing work and information flow.** Chico: Paton Professional.
- MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Peiro. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MIRANDA, L. C. **Gerenciamento da cadeia de valor**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controle e gerenciamento da cadeia de valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento Na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Administração de Processos:Conceitos, metodologia e prática**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2013.

Oliveira F. C. e Machado, R. S. **Construção de um Modelo Teórico de Relação entre a Gestão do Conhecimento, PDCA E O PDCL**. TCC do Curso de Engenharia de Produção na FAE. Curitiba. 2010

POMBO, F. R.; MAGRINI, A. **Panorama de aplicação da norma ISO 14001 no Brasil**. Gestão & Produção, v. 15, n. 1, p. 1-10, 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2008000100002>

PORTER, Michael E.. Vantagem Competitiva. Rio Janeiro: Ed. Campus, 1989.

RIBEIRO H. – **5S: Um roteiro para uma implantação bem sucedida**. Salvador –BA: Casa da qualidade, 1994.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Trad. Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

VALLE, R.; COSTA, M.M. **Gerenciar os processos para agregar valor à organização**. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B.B.J. Descrevendo os processos de sua organização. São Paulo: Atlas, 2013.p.28- 36.

Pesquisa:

<https://cirusquality.com.br/blog/119-historia-da-iso>. Acesso em 23/03/2019

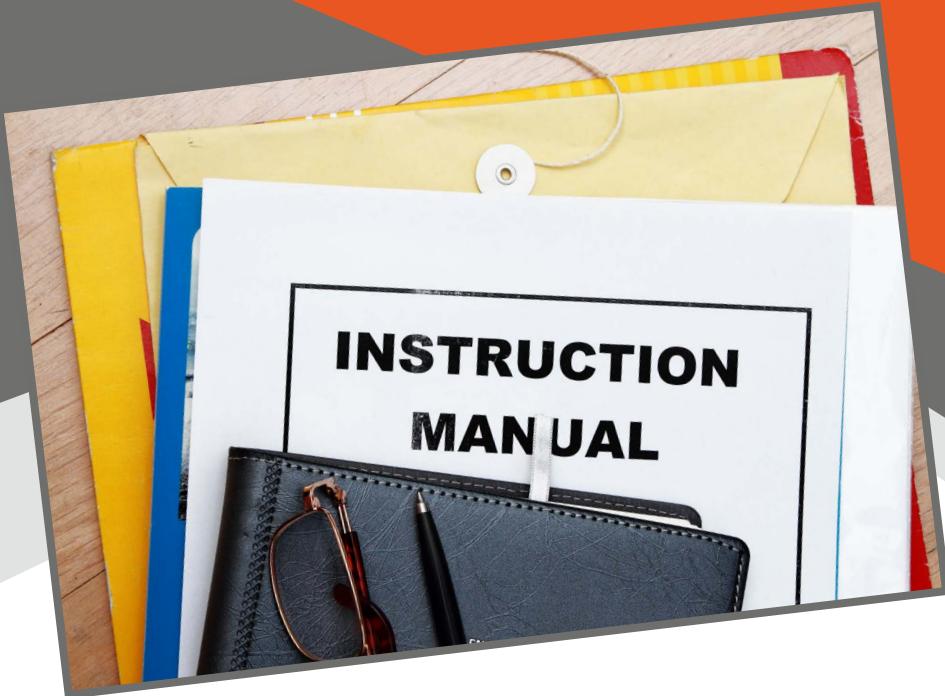
<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>. Acesso em 23/03/2019.

<http://www.pdca.com.br/site/como-se-implanta-o-5s/9-planejamento-de-auditorias-de-5s.html>. Acesso em 12/03/2019.

## UNIDADE IV

# Contextualização de Níveis de Documentos e Desenvolvimento de Novos Modelos de Fluxos de Atividades

Professora Especialista Waldirene Dantas



### Plano de Estudo:

- Tipos de Documentos Operacionais;
- Atividades que agregam e não agregam valor;
- Descrevendo um Mapa de Fluxo de Valor;
- Utilização do Diagrama de espaguete.

### Objetivos de Aprendizagem:

- Compreender a importância e as diferenças dos tipos de cada documento a ser implantado em uma organização como meio de comunicação, identificação, padronização e especificação das informações a serem geridas a nível operacional e gerencial;
- Discernir sobre o valor agregado em atividades que impactam diretamente no produto ou serviço a ser exercido e as que podem aguardar um segundo momento de utilização;
- Detalhar sobre a utilização de um mapa de fluxo de valor como ferramenta de comunicação e planejamento organizacional;
- Distinguir a utilização de diagrama de espaguete como uma técnica operacional de auxílio distinto no uso industrial e administrativo.

# INTRODUÇÃO

Caro(a) aluno(a),

Todo o material aqui preparado tem o objetivo de demonstrar o quanto os processos organizacionais bem estruturados podem influenciar nos resultados, na comunicação e no entendimento do negócio da empresa, não só para quem o conduz como para quem exerce força de trabalho para realização e entrega.

Este capítulo dará foco a melhoria contínua, uma vez que todo o planejamento, execução, controle para oferta de produtos e serviços das empresas devam estar embasados no correto investimento e uso de recursos que possam ser aplicados nos processos que garantam ao consumidor satisfação e credibilidade na experiência de consumo.

Mas para tanto se faz necessário o entendimento de quais processos são considerados prioritários para se fazer investimento, conhecer a importância das atividades e seus impactos no planejamento e nos resultados da organização, aumentar o nível de qualidade dos produtos e serviços oferecidos, estabelecer confiança entre os clientes internos e externos e utilizar de ferramentas de uso contínuo para acompanhar as melhorias almejadas.

No entanto, não basta a empresa focar somente em investir em processos, pessoas, tecnologias, deve também buscar novos patamares e cenários que a conduzam para um desenvolvimento contínuo de resultados, repensando seu formato de trabalho, otimizando e flexibilizando suas ações em busca de novas oportunidades e indicadores de desempenho consistentes com o segmento ao qual está inserido, tornando as rotinas mais dinâmicas, com tempo de respostas menores e mais aptos à mudanças exigidas para consolidação no mercado.

E toda essa estruturação exige melhorar as etapas do negócio e entender como essas mesmas etapas interagem entre si.

Por isso, o mapeamento de processos, utilizado como uma das principais ferramentas de qualidade, adotadas para entender a relação entre as áreas, rever conceitos e identificar situações que agregam ou não valor ao propósito das informações influencia, e muito nos resultados, dando visibilidade ao que agrupa e o que não agrupa valor a operacionalização.

Ao utilizar e conhecer as ferramentas aos quais têm essa funcionalidade, sua

implementação se dá de maneira menos traumática e auxilia as equipes de trabalho no direcionamento das tarefas e na definição e uso adequado dos recursos, de modo a evitar desperdícios.

Não há uma receita padrão de sucesso, cada organização pode utilizar-se de metodologias variadas, mas que devem estar adequadas com suas necessidades e interesses, e devem também considerar as dificuldades e benefícios de cada processo, escolhendo assim a que melhor se adapte ao seu cenário e aos seus valores e à sua missão.

Todas as modificações exercidas internamente em uma empresa com a implantação de processos, controles, padronização exige um alto grau de envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos para identificar problemas e propor soluções que possam ser realizadas e que possam transmitir segurança e uma melhor percepção sobre os efeitos das ações propostas, direcionando assim a um alinhamento de propósitos.

Não basta querer mudanças e achar que os resultados são imediatos com a implantação e modificação dos processos, é preciso acompanhar os resultados, analisar as situações e suas causas, e também é preciso entender que uma empresa, independente de seu segmento ou porte deve buscar meios para conseguir trabalhar de forma mais eficiente, produtiva, buscando reduzir custos operacionais e se tornar competitiva diante de um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

E por fim, fica a dica de que as empresas devem priorizar e conhecer as exigências e necessidades de seu público, para que não só possam satisfazê-los, como também buscar melhorar continuamente seus produtos e serviços a alcançar um nível de excelência e de encantamento para seu consumidor.

E você aluno(a), como parte desse processo, deve saber da sua importância na produtividade e proatividade tão necessárias para se alcançar os resultados, através do discernimento e conhecimento de cada etapa e no papel de propor melhorias e novas formas de se pensar sobre os processos. Não deixe de utilizar essas informações no seu dia-a-dia, use, erre, faça novamente, tente continuamente e logo entenderá as vantagens de adequação e de fazer diferença com o conhecimento adquirido.



## Tipos de Documentos Operacionais

Todas as empresas, independente de seu porte e segmento, devem incluir em suas atividades, ações, processos um formato de identificação e gestão de documentos capazes de condicionar as tarefas a serem exercidas pelas equipes de trabalho, dando suporte à sequência de atividades e à manutenção de registros de informações pertinentes aos processos operacionais e administrativos realizados.

Uma informação, procedimento, política, regra documentada é uma forma de se regulamentar uma prática de trabalho ou de conduta dentro de uma organização, ou seja, estabelecem rotinas necessárias para conduzir o como e o porquê das atividades a serem desempenhadas, assim como os requisitos e resultados a serem especificados e alcançados dos produtos e serviços a serem entregues aos clientes.

É imprescindível que haja uma conscientização por parte de todos os envolvidos no processo, em todos os níveis, do quanto a existência de uma documentação não só é fundamental pelo seu conteúdo e padronização quanto também por todo o controle que é capaz de exercer para se alcançar os objetivos propostos.

O tema controle de documentos é tão imprescindível e criterioso em uma empresa, que é um dos requisitos mais importantes da norma de qualidade ISO 9001, por tratar a informação como uma preciosidade a ser documentada, regulamentada, praticada e monitorada continuamente e que deve dar apoio a todo o ciclo necessário para o funcionamento da empresa.

Para que se implemente procedimentos e se definam os processos, outros requisi-

tos complementam a estrutura de documentos como: responsáveis, etapas, registros das informações, tempo de guarda das informações, acessos, nível de descrição das rotinas, documentos de referência, normas regulamentadoras a qual o processo possa estar endereçado, formulários e registros a serem preenchidos, ou seja, uma estrutura completa para que os usuários possam entender e realizar a operação dos processos de forma eficaz e padrão.

Vale ressaltar que a padronização da documentação garante não só a confiabilidade das informações como também economia de tempo, redução de erros na execução das atividades a serem desempenhadas, permitindo trabalhar somente com as informações significativas e relevantes para cada processo.

Ao se implantar uma gestão de documentos deve-se buscar um acesso à informação rápido, transparente, eficiente e que preserve os dados de tal forma que os usuários possam utilizar somente os documentos necessários para execução das atividades. E, para entender melhor esse processo há uma tipologia que auxilia na definição de qual tipo de documento deve ser utilizado nos processos, conforme descrito na figura a seguir.



Figura7 - Hierarquia Documental  
Fonte: Qualidade online (2002)

A hierarquia de documentos apresentada é somente uma referência para ser utilizada na definição do tipo de documento a ser elaborado, considerando suas especificações. Os níveis existentes compreendem os procedimentos e as instruções de trabalho que dão apoio à sustentabilidade das informações nos processos. De um modo geral, mesmo existindo essa hierarquia, cada empresa a utiliza de acordo com sua compreensão.

- 1º Nível: são os documentos estratégicos, políticas organizacionais, missão, visão, valores, regras, condutas, Manuais de Qualidade - MQ;

- 2º Nível: são os procedimentos que têm a finalidade de descrever as rotinas operacionais para uma execução eficiente das atividades, proporcionando às equipes de trabalho informações de cada uma das operações a serem executadas, de forma sequencial, com descrição das responsabilidades, equipamentos, formulários, softwares e interfaces com outras áreas, e devem ser descritos também o que não se deve fazer em casos de desvios dos resultados esperados;
- 3º Nível: descreve o passo a passo das atividades e rotinas de modo detalhado, mais utilizados em atividades produtivas, e tendo como características informações técnicas e de expertise da empresa.
- 4º Nível: são os formulários, registros, relatórios que evidenciam as informações apuradas durante a execução dos procedimentos.

É importante que os documentos tenham uma codificação, uma nomenclatura e uma referência de identificação seja de tipo de documento, área, numeração e versão.

A padronização dos documentos permite preservar informações, acompanhar a evolução dos processos, transmitir conhecimento a novos funcionários em sua integração, preservar a integridade das operações, manter históricos de erros e desmistificar a burocratização dos documentos.

Para uma eficiente gestão desses documentos algumas organizações utilizam-se de *softwares* específicos, mas é importante destacar que há necessidade de um mínimo de requisitos que garantem a funcionalidade e o uso adequados dos documentos, considerando:

- Modelo padrão;
- Codificação;
- Versão;
- Requisitos mínimos estabelecidos;
- Controle de distribuição - seja eletrônico ou físico;
- Responsabilidades definidas;
- Interfaces;
- Validação por nível superior;
- Forma de acesso e guarda.

Determinar essas informações, não só transmite a segurança das informações como também, em caso de variação de resultados ou mesmo não conformidades detectar possíveis falhas e identificar as causas com maior assertividade.

Quando se descrevem processos, independentes de seus formatos, o objetivo maior é direcionar as equipes de trabalho na execução das atividades de acordo com o

planejamento e resultados esperados, considerando-os como instrumentos que garantem a padronização operacional das diversas atividades a serem exercidas, por diferentes setores, dentro dos limites estabelecidos de qualidade dos produtos e serviços ofertados e da segurança das equipes operacionais.

A implantação e os treinamentos desde a elaboração até em situações de revisões devem ser contínuos, de forma a garantir o entendimento e a adesão de todos os envolvidos.



### Atividades que Agregam e Não Agregam Valor

As equipes estratégicas e operacionais têm em seus desafios de capacitação a necessidade de discernir atividades que são essenciais das que são menos importantes e que podem esperar por mais tempo por avanços tecnológicos e recursos financeiros.

Para Rummler e Brache (1990) a análise dos processos é a base para alcançar os objetivos da organização, uma vez que os mesmos só são atingidos quando se dispõe de processos lógicos de negócio. Mas, segundo Johansson *et al.* (1995), para alcançar os objetivos, deve-se entender o que gera valor para o cliente e aperfeiçoar os processos essenciais da organização

Porém, para aplicação e definição do conceito de valor agregado pressupõe-se o entendimento e necessidade de se maximizar o valor junto ao cliente, ou seja, definir que valor se dá a partir das necessidades do cliente, ao mesmo tempo em que busca minimizar os desperdícios nos processos, propondo ações para que este valor atinja índices de qualidade, satisfação e fidelização, através do planejamento das atividades de acordo com o que o cliente está disposto a pagar.

O valor agregado deve ser definido sob a ótica e perspectiva do cliente, em produtos ou serviços específicos, com sua abordagem baseada no usuário, considerando suas capacidades e funcionalidades, desempenho, características suplementares, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento e assistência aos usuários, estética e qualidade percebida, ou seja, os parâmetros dos usuários muitas vezes não são os mesmos utilizados pelas lideranças e processos organizacionais.

É fator crítico analisar o quanto dessas dimensões descritas são projetadas nos modelos de processos utilizados nas empresas, uma vez que é perceptível que as mesmas, em seu modo tradicional de trabalho, têm o foco baseado nas realidades internas, dão grande ênfase a estruturas funcionais pesadas e rígidas, com atividades voltadas a tarefas e não a resultados.

Quando se tem uma estrutura de processos que visa agregar valor ao produto ou serviço as atividades são projetadas em função da percepção e visão do cliente, onde os processos de negócio começam e terminam sob essas perspectivas, e toda a equipe atua com senso de propriedade, com discernimento e identificação dos processos essenciais potencializando o desempenho de cada atividade e pessoas envolvidas.

Dessa forma, ao invés do foco estar no lucro, o mesmo se torna uma consequência de um processo bem realizado, pois com a visão de valor agregado há possibilidade que os processos sejam redesenhados, os cenários praticados pela concorrência sejam conhecidos, com direcionamento de ações voltados para reduzir custos e desperdícios praticados nos modelos tradicionais.

Como iniciar essa análise?

1. Atividades que agregam valor: identificar as atividades que transformam os materiais ou as informações em produtos ou serviços que o cliente deseja e paga por eles, que enxergam como necessários e que fazem diferença, pois enxergam valor diante do custo-benefício.
2. Atividades necessárias: são as atividades que consomem recursos, não contribuem diretamente para produzir o que o cliente deseja, porém colaboram na obtenção do sucesso junto aos mesmos.
3. Desperdícios: são as atividades que dispensam recursos, tempo e espaço e que não contribuem diretamente para produzir o que o cliente deseja, ou seja, são as atividades que podem deixar de ser executadas que não comprometem o resultado.

A metodologia *Lean*, ou metodologia “enxuta” atua por meio de seus cinco princípios, e prioriza usar somente recursos necessários para a realização de uma determinada atividade, etapa ou processo, sempre evitando desperdícios. Para tanto, considera identificar quais são as necessidades dos clientes, realizar o planejamento e a execução de acordo com os processos envolvidos até sua entrega, e adequar as metodologias necessárias para atingir os resultados presumidos.

O pensamento enxuto pode ser definido como algo que agrega e constrói valor,

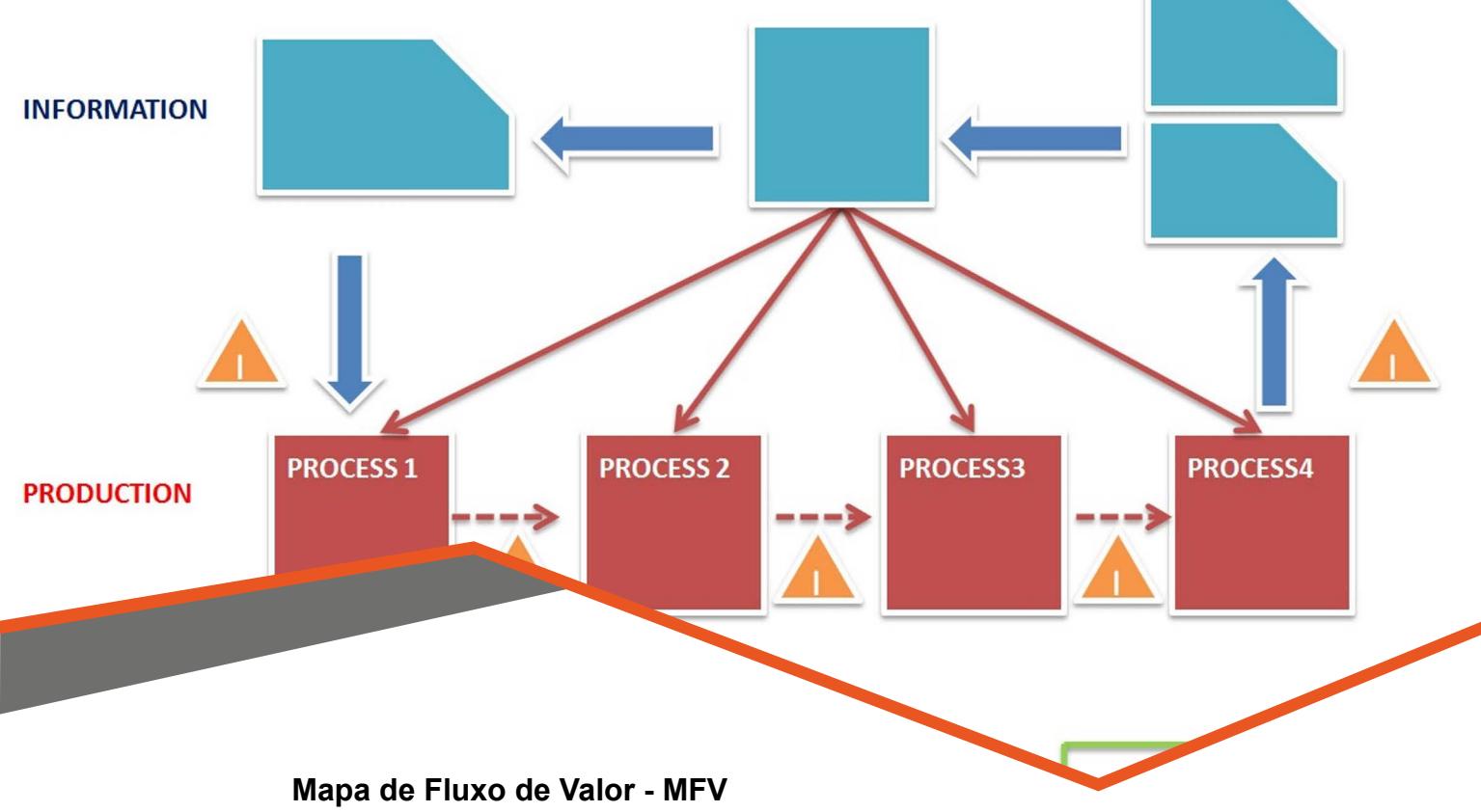
otimizando ações sem interromper a produção, buscando a eficácia (WOMACK; JONES, 2004).

Pensar de forma “*Lean*” significa buscar continuamente um estado caracterizado por desperdício mínimo e fluxo máximo, sendo este o paradigma fundamental da produção enxuta (TAPPING; SHUKER, 2010).

Resumindo, deve-se:

- Identificar o valor: os processos devem estar voltados para identificar as necessidades dos clientes e a cobrança deve levar em consideração o nível de satisfação apontado pelos mesmos.
- Mapear a cadeia de valor: identificar as etapas que são praticadas até o resultado final - entrega. Nesse item deve ser dado toda a atenção necessária para cada etapa de forma a constatar possíveis falhas e eliminar situações que não agregam valor.
- Criar fluxo de valor: realizar as atividades de produção considerando a eficácia dos processos, com diminuição de tempo, recursos e desperdícios.
- Estabelecer a demanda: produzir somente o que o cliente deseja.
- Buscar a perfeição: atuar em melhoria contínua, oportunidades e mudanças estratégicas para criar valor.

Com a prática, as lideranças e equipes estarão mais aptas em observar atividades que não agregam valor, que trazem prejuízo e não conformidades por falta de metodologias adequadas, e estarão propícios a utilizar nas rotinas ferramentas que possibilitam aumentar os lucros, entregar os melhores produtos e serviços aos clientes, com melhor preço, e viabilizar os processos, através de um monitoramento contínuo e compartilhado, de acordo com os objetivos organizacionais e satisfação garantida no atendimento às necessidades dos clientes.



**Mapa de Fluxo de Valor - MFV**

Conforme estudamos no capítulo anterior, analisar e verificar a importância dos processos de forma a discernir o valor agregado a qual está submetido tende a auxiliar, com a implantação de fluxo de valor, uma visualização que possibilite conhecer a empresa de forma macro e também de forma individualizada, ou seja, ter uma visão sistêmica global e individual dos processos.

Segundo Shook e Rother (1998), o Mapeamento do Fluxo de Valor ou Value Stream Mapping é considerado uma ferramenta simples que auxilia na introdução e utilização do pensamento enxuto através da identificação da criação do valor. A prática da ferramenta foi identificada no Sistema Toyota de Produção, em que produzir mapas de valor era visto como rotina.

Algumas importantes considerações notadas com o uso da ferramenta, descritas por Shook e Rother (1998), são:

- Auxiliar a enxergar mais que simples processos individuais dando uma visão do fluxo;
- Ajudar no encontro das fontes de desperdícios no fluxo de valor;
- Proporcionar uma melhor comunicação entre os processos;
- Usar um conjunto de técnicas de produção enxuta e não, apenas, uma isoladamente;
- Facilitar a implantação de um sistema enxuto de produção.

Com isso, é possível também identificar atividades que não agregam valor ou mesmo que são fontes de desperdícios, e atuar somente nas atividades que são imprescindíveis para que os produtos e serviços sejam realizados de forma eficiente e ágeis.

O comprometimento e entendimento dos processos por parte das lideranças e equipes de trabalho possibilitam criar alternativas para aumentar o fluxo de valor, ou mesmo uma releitura dos processos considerando desde os insumos, matérias-primas, formas de identificação das necessidades dos clientes até a entrega final e pós-entrega, possibilitando assim conhecer seu nível de satisfação em relação a todas as etapas as quais teve contato e uso.

O Mapeamento do fluxo de valor deve ter como base e início seus insumos e fornecedores, seu processo de transformação interno na empresa e sua entrega e nível de satisfação junto ao cliente, considerando todas as etapas. Com isso avalia-se quais são as possíveis atividades que podem ser retiradas e propor melhorias com foco em resultados de desempenho e de produtividade.

Com o mapeamento de fluxo de valor é possível identificar gargalos e atrasos, assim como reconhecer processos críticos.

O mapeamento do fluxo de valor é dividido em três formas de processos, sendo eles:

1. Processos essenciais e críticos que geram valor;
2. Processos que não geram valor mas são importantes para a imagem e qualidade dos produtos e serviços;
3. Processos que não geram valor e sim desperdícios, devendo os mesmos ser eliminados ou evitados.

E para que se dê continuidade a essa análise se faz necessário detalhar todo o processo, com o maior número de informações possível, além da avaliação de vários componentes, executores e interfaces para visualizar resultados e reanalisar a logística sequencial existente das atividades, propondo novas formas de trabalho e execução.

Em um diagrama de fluxo de valor você deve considerar os seguintes componentes, conforme figura abaixo:



Figura 8 - Modelo básico de processos  
Fonte: *Quality Security Processment* - QSP Consultoria, 2012

Estes componentes lhe darão apoio para a descrição das atividades com o maior número de informações a serem identificadas, devendo ser considerado também:

- A visão sistêmica do processo global (começo, meio e fim);
- Os fornecedores que fazem parte da cadeia de suprimentos destacando seus valores, métodos de entrega e prazos;
- A matéria-prima que compõe o produto ou serviço;
- Os processos de trabalho (desde a entrada da informação até a saída), considerando toda a infraestrutura necessária para transformação da informação em produto ou serviço, etapas, dados, maquinários, armazenamento, etc.);
- Controles de desperdícios e pontos críticos;
- Pedido de compra ou ordem de serviços com os respectivos dados de entrega
- A avaliação e mensuração dos tempos necessários para realização de cada processo;
- A equipe envolvida e seu potencial de desempenho.

Para Russomano (1986, p.35) “[...] o tamanho da empresa e o tipo de produção são fatores determinantes, tanto da estrutura organizacional da empresa como de seu fluxo de informações e de produção”, pois as relações com os clientes são diversificada conforme o tipo de indústria e de produção.

Ferro (2005, p.4), compara o MFV com o mapeamento de processos e afirma que existem algumas diferenças; para o autor “[...] os mapas de processos focalizam processos individuais e não o fluxo de materiais e informações relacionadas a famílias de produtos” e relata a falta da implantação dos conceitos *Lean*, que torna o fluxo em um estado futuro mais enxuto.

Carvalho e Paladini (2012), entretanto, destacam que a ferramenta de mapeamento de processos é importante e possibilita o conhecimento das operações de forma mais rica, apresentando os detalhes que ocorrem na produção de um serviço ou na fabricação de um produto. Os dois métodos são parecidos se diferenciando apenas na quantidade de foco nos processos.

Para iniciar a descrição de um mapa de fluxo de valor deve-se:

- a) Identificar e separar as etapas ou áreas mais críticas;
- b) Integrar as equipes diretamente envolvidas no processo, para melhor assertividade e direcionamento das informações e respostas, e suas respectivas interfaces para desenhar a sequência do processo considerando desde os dados de entrada, transformação e saídas, ou seja, detalhar cada etapa do processo

e seus respectivos recursos, analisar o quanto agregam ou não valor ou lucro para a empresa, e que estejam de acordo com o modelo atual de execução.

c) Avaliar o fluxo atual de acordo com as seguintes premissas:

- O quanto de cada etapa do processo agrega valor ao cliente ou estabelece a percepção de valor que os clientes possuem em relação à marca, ao produto ou serviço entregue, e que esteja conectada à experiência de consumo;
- Quais desperdícios ou não conformidades são detectados ao longo do processo;
- Os recursos utilizados são suficientes para execução das atividades?;
- Os tempos estimados de cada fase são conhecidos? (semanal, quinzenal, diário, etc);
- Quais ações podem ser tomadas para mitigar as situações críticas detectadas
- Há flexibilidade para mudanças no processo?

Uma vez desenhado o estado atual do mapa de fluxo de valor, o próximo passo é reanalisa as informações e projetar um novo formato de processo considerando a redução de itens, etapas, matérias-primas, tempos, erros e criar um valor ideal de atividades e de resultados. Essa etapa é considerada de extrema importância, porém há dificuldades de se imaginar cenários de situações que não ocorreram, sob a ótica preventiva e de melhoria contínua e que considera também investimentos e mudanças estratégicas e funcionais.

Contudo, para se criar e acompanhar a evolução desse cenário promissor futuro, de acordo com a forma de processo praticada, deve-se criar um plano de ação. Há dezenas de ferramentas que podem auxiliar nesse estabelecimento e monitoramento de ações como o 5W2H, PDCA, DMAIC, etc.

Saliento aqui uma ferramenta que pode fazer diferença na tratativa das ações e na melhoria contínua, é o *Define, Measure, Analyze, Improve e Control* - DMAIC, em português: definir, medir, analisar, melhorar e controlar. É um método de fácil aplicação que auxilia na resolução de problemas e nos resultados almejados de melhoria de processos.

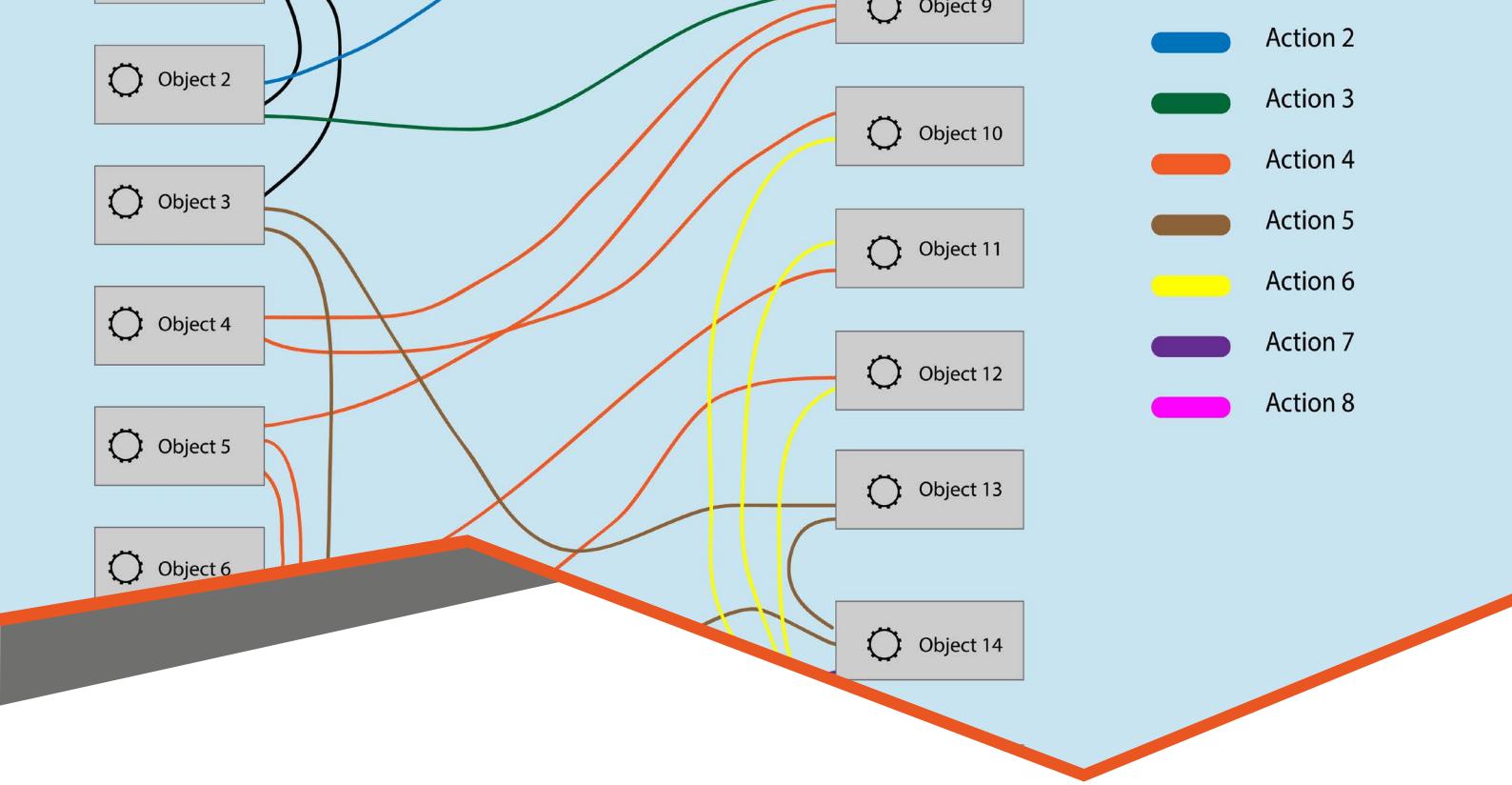
- a) Definir: Ao definir o processo a ser estudado deve-se analisar quais são os problemas que a empresa enfrenta, de forma objetiva, baseando-se no índice de satisfação e nas reclamações dos clientes; formar o time que irá compor o projeto e focar nos pontos mais relevantes e viáveis.
- b) Medir: através dos dados já coletados, tomar decisões baseadas nas evidências e resultados, avaliar desempenho dos processos, identificar a performance das

- equipes e possíveis causas dos problemas.
- c) Analisar: estudar os dados coletados, a causa raiz dos problemas e criar oportunidades de melhoria.
  - d) Implementar: executar ações baseadas nas análises de dados, implementar mudanças, testar, propor novas formas de atividades.
  - e) Controlar: monitorar os dados, verificar os resultados das ações propostas, estabelecer critérios, criar formulários e *checklists* que possibilitem a coleta, mensuração e análise de dados.

Enfim, propor mudanças e agir de forma que a equipe entenda exatamente quais as ações importantes e o momento em que elas devem acontecer para que haja uma transição e melhoria dos resultados em busca dos objetivos estratégicos da organização.

Para aplicação do mapa de fluxo de valor há toda uma simbologia que ajuda na visualização do fluxo, formalizada por ROTHER e SHOOK, e utilizada há mais de 20 anos pela Toyota Motor Company.

Segundo Black (1998), a adoção do Modelo Toyota ou *Lean System* é a solução para sobrevivência e para melhorar o fluxo de valor da empresa e da cadeia de suprimento, reduzindo os custos, eliminando desperdícios, melhorando a qualidade, melhorando o projeto de produto e reduzindo o *lead time*, pois a ferramenta de mapeamento de fluxo de valor tem como objetivo visualizar o fluxo de valor e os desperdícios. Ela é peça fundamental para se permitir efetuar as melhorias em que realmente haja impacto sobre o fluxo de valor.



**Diagrama de Espaguete**

Com base na eliminação de desperdício, a *Toyota Motor Company* desenvolveu nas décadas de 1950 e 1960 um sistema de produção voltado para atender requisitos de qualidade, ao menor custo e com *lead time* (tempo total do processo de execução) mais curto. Esse sistema também é formado com outras ferramentas que interagem no processo para demonstrar resultados, padronização e seguem os princípios do PDCA, ou seja, devem ser planejados, executados, checados continuamente seus resultados e ações de melhoria, corretivas ou preventivas devem ser tomadas em razão dos mesmos.

Com a disseminação do conceito pós-Segunda Guerra Mundial, as organizações despertaram para princípios que foram sendo adaptados na gestão de produção, surgindo o Sistema *Lean Manufacturing*, que utiliza e enfatiza, com base na eliminação de desperdício, a necessidade de uma produção enxuta onde se trabalha com a disponibilidade do material certo, na quantidade correta, no local correto e de acordo com o momento exato da produção, e com isso proporciona identificar, através dos resultados colhidos durante as operações de produção, os impactos e falhas causados nos processos.

Surge então, o Diagrama de Espaguete que é uma ferramenta de fácil aplicação e auxilia na visualização e mensuração de processos determinados, capaz de medir os deslocamentos dos operadores ou equipes administrativas em uma determinada operação.

Conforme Ehow Contributor (2017), o diagrama de espaguete é uma ótima ferramenta para visualizar o fluxo de matérias em um processo e assim podendo eliminar desperdício de transporte para que a operação seja mais enxuta.

Para realizar um bom diagrama é preciso seguir as seguintes etapas:

- Selecionar qual processo a ser mapeado;
- Dê preferência a processos de melhor retorno ao tempo investido;
- Seguir junto com o funcionário o atual fluxo de do processo, pode usar um pedômetro para saber a distância percorrida;
- Discutir a situação atual do processo, sobre a distância total percorrida e a forma que poderia ser reduzida;

Também sob esse embasamento, uma vez que se faz uma análise ampla do cenário envolvido, o diagrama de espaguete auxilia a estabelecer o layout ideal industrial ou administrativo, uma vez que observa-se as distâncias percorridas na realização de uma determinada atividade.

O Diagrama de Espaguete tem esse nome por sua modelagem de processos que tem uma forma de espaguete (em italiano se escreve “spaghetti” que tem origem na palavra “spago” e tem como significado de barbante).

Observe graficamente dois exemplos da aplicação do diagrama de espaguete onde é possível identificar a otimização do fluxo de atividades.

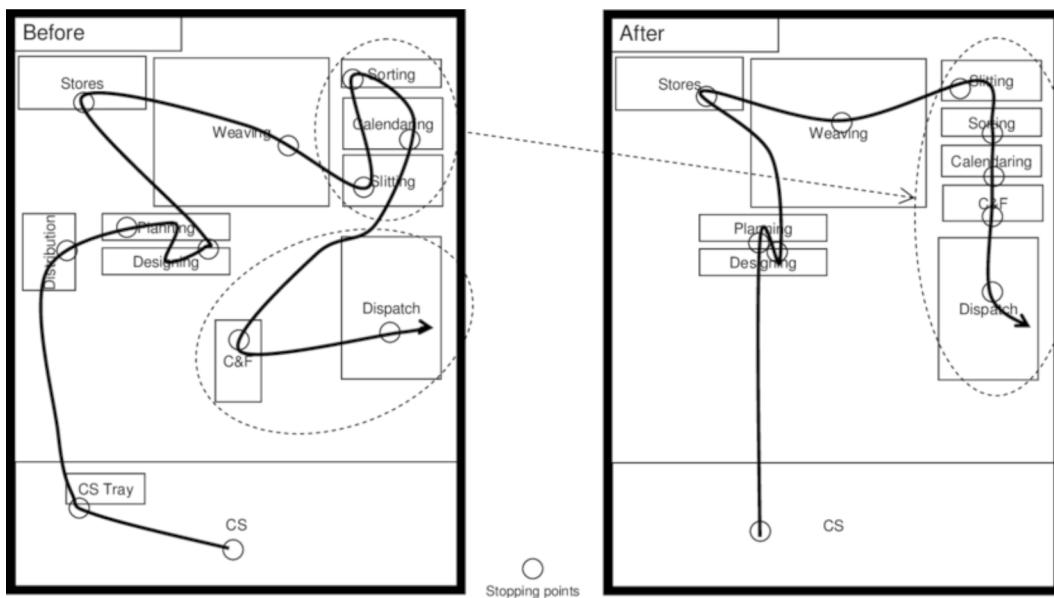


Figura 8 - Exemplo 1 - Antes e depois aplicação Diagrama de Espaguete

Fonte: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/diagrama-de-espaguete>

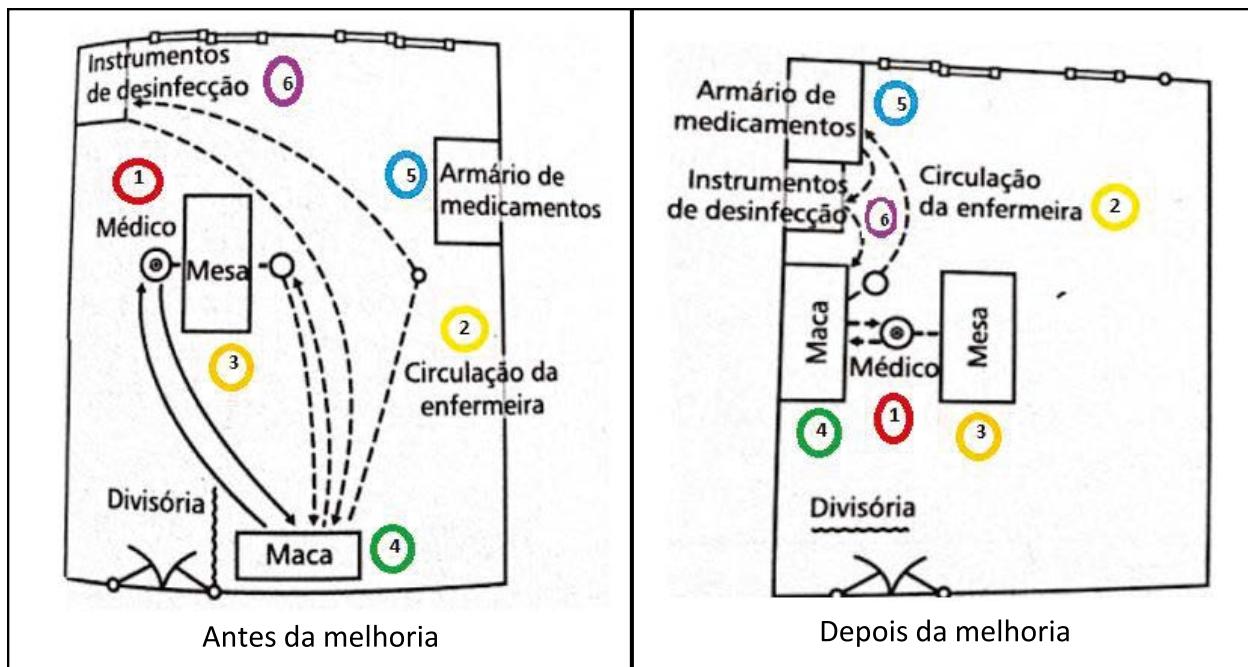


Figura 9 - Exemplo 2 - Antes e depois aplicação Diagrama de Espaguete

Fonte:Shigeo Shingo, 1996

Tanto na figura 8 quanto na figura 9 o resultado das melhorias é observado pela otimização do layout, disposição da fase produtiva ou móveis, ganho de espaço e por fim os movimentos realizados pela equipe.

Para se fazer um diagrama deve-se orientar-se pelos seguintes passos:

1. Tomar decisão de observação: ou seja identificar o que vai ser observado - produto, processo, pessoas ou o fluxo de uma atividade. Caso queira observar mais de uma atividade utilizar de linhas coloridas para diferenciar as mesmas.
2. Desenhar o layout da área e, em seguida, identificar através de linhas coloridas os principais fluxos.
3. Utilizar formulário quadriculado A3 para contabilizar a metragem e o tempo gasto de deslocamentos.

Para melhor otimização das informações, é imprescindível a participação da equipe envolvida não só para a coleta de dados como também para analisar as informações e sugerir alternativas.

1. Deve-se considerar data e hora das atividades desempenhadas, assim como todas as informações devem ficar registradas em formulário.
2. Traçar o fluxo das atividades monitoradas com cores diferentes.
3. Anotar todas as paradas nos momentos em que acontecem e apontar tempo de cada uma.

4. Observar possíveis situações ocorridas, fora de um fluxo normal, durante o processo de observação.
5. Apontar anomalias.
6. Avaliar atividades que tem interferências de responsabilidades, ou mesmo de outras áreas para que seja continuada.
7. Durante a descrição das observações verificar junto à equipe ou operador possíveis melhorias.

Usar o diagrama de espaguete possibilita identificar possíveis fontes causadoras de não conformidades, ações que não agregam valor ao processo, layout não adequado para realização das atividades, dificuldades ou perda de tempo. Com os apontamentos, o recomendável é que haja uma avaliação em grupo para determinar ações de melhoria e de eficiência da atividade analisada.

## SAIBA MAIS

Você sabe o que é a ISO 9001? Para que serve e quais são seus benefícios quando implantado em uma organização?

Não destacando a certificação a qual essa norma credencia, mas sim por todos os cuidados que uma empresa deve ter em relação aos seus processos, o quanto a visão de processo pode auxiliar no dimensionamento das atividades, na visão detalhada de requisitos que devem ser considerados em atividades de extremo impacto nos resultados de uma organização e principalmente, no direcionamento das ações, desenvolvimento das funções em relação às atividades que desempenham, ou seja, o quanto a razão de ser e se comprometer com os resultados da organização estão envolvidos nas práticas e rotinas de trabalho, no uso de metodologias e técnicas mundialmente utilizadas em empresas que fazem a diferença no mercado de atuação.

Acesse: <https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>

## **SAIBA MAIS**

Utilizada como um ferramenta de melhoria de processos, sua aplicação pode ser utilizada em qualquer segmento e tamanho de empresa, pois sua metodologia, muito parecida com o ciclo PDCA se propõe a buscar melhorias.

O ciclo aplicado com o DMAIC: Definir, Medir, Analisar, Controlar e Melhorar é contínuo. E ao se executar cada uma dessas fases nos processos em análise, e não obter os resultados esperados, o ciclo deve ser reiniciado, até encontrar a causa dos problemas ou resultados melhores.

Acesse o link e saiba mais: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/dmaic/>

## REFLITA

Qual o valor percebido ou não percebido que está por trás de uma marca?

Num mundo globalizado e acirrado como o atual em que vivemos, as empresas têm por obrigação apresentar um atendimento excelente, produzir produtos e serviços com qualidade a preços competitivos. Porém, no mundo do marketing isso significa trabalhar a marca.

Grandes marcas, como Apple, Google e Nike souberam trabalhar bem seus valores ao longo do tempo. Tanto que é difícil imaginar essas empresas no âmbito de uma estrutura física. Mas é fácil imaginá-las através de perspectivas de marca, ou seja, do que elas representam.

Claro que trabalhar uma marca não é fácil, pois não é tangível, são elementos todos visuais, mais fáceis de serem notados. Porém, não significam nada para um trabalho de longo prazo se não forem sustentados, e é justamente o que vimos em todos os capítulos desta apostila.

Se não houver apoio, disciplina, suporte operacional, canais de atendimento, processos bem estruturados, metodologias adequadas de fabricação e entrega, controles, equipes desenvolvidas e envolvidas nas análises e propostas contínuas, planejamento estratégico, recursos, como uma marca se mantém?

Fonte: <http://www.ideiademarketing.com.br/2016/05/10/o-que-esta-por-tras-de-uma-marca/>

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Caro(a) aluno(a),

Essa unidade apresentou conceitos de valor às atividades rotineiras, em busca de entendimento e concepção de conhecimento para analisar as melhores propostas a serem implementadas em uma organização.

Uma empresa não se sustenta somente com propagandas, como dizem “a alma do negócio”, assim como não se mantém sem a adequação de tecnologias, pessoas e processos. Todo seu valor vai além. Se faz necessário entender os propósitos, valores e estratégias da empresa, e em contrapartida transformar essas ideias em produtos e serviços a serem ofertados e entregues aos seus clientes conquistados.

E para que essa operacionalização aconteça há necessidade de recursos, metodologias, infraestrutura, e demais contextos a serem implantados e que tragam resultados, sejam eles de acordo com os objetivos estratégicos ou não.

Por isso, diagnosticar a empresa em relação à concorrência é tão importante, assim como entender que o não uso de estratégias e metodologias de aprimoramento e de melhoria contínua podem deixar as empresas em situações de risco de sobrevivência ou mesmo em zonas de conforto as quais não se manterão por muito tempo.

Não se submeter a análises constantes, não desenvolver uma estrutura que proporcione agilidade nos processos, equipe capacitada, adaptação e mudanças de conceitos, discernimento com a implantação de ações que vislumbram resultados mitigadores de desperdícios e erros, se perde tempo com atividades que não vão levar a lugar algum.

É necessário saber aonde se quer chegar, estabelecer metas não só profissionais quanto pessoais, saber direcionar os recursos em busca do desenvolvimento de cada área organizacional, atuar nas análises e na implantação de práticas para o aprimoramento da gestão, com uso de metodologias capazes de dar apoio e suporte no desenho de uma empresa bem estruturada.

Mapear processos exige técnicas, ferramentas, metodologias que auxiliam a padronizar as atividades, identificar oportunidades de melhorias, mas principalmente levar a informação, sendo utilizados como canais de comunicação e entendimento, que transformam dados em ações e resultados.

Ao utilizar dessas ferramentas, as organizações, independentes de seu tamanho, se sintonizam de forma mais eficiente nos processos de negócio da empresa, interagem de acordo com o escopo e objetivos caracterizados pela estrutura a ser desempenhada,

buscam soluções mais assertivas e focadas nas necessidades de valor.

Para tanto, e isso foi descrito enaltecendo a importância, é preciso compreender como os processos funcionam na prática, nas rotinas do dia a dia; elaborar documentação padronizada e estruturada para que sejam utilizadas não só como parâmetros técnicos mas também como instrumento de capacitação; garantir uniformidade das informações; buscar melhorias contínuas em cima dos resultados monitorados; promover mudança cultural e estrutural que garantam o comprometimento e o entendimento de cada um como parte do resultado geral.

## Leitura Complementar

Uma visão sistemática dos princípios lean: reflexão após 16 anos de pensamento e aprendizagem lean

Nesse artigo, Matt Zayko apresenta uma visão abrangente sobre a realização de uma análise enxuta (lean) nas várias etapas do negócio.

Com referências bibliográficas o autor contempla situações as quais pode acompanhar e entender todo o processo de implantação de uma filosofia de mentalidade enxuta a ser adotada nas empresas, assim como o resultado das transformações realizadas. O autor utilizou de diversos canais para não só propagar o conceito quanto para desenvolver lideranças na troca de informações, e acompanhou também todas as transformações sistêmicas dos últimos 16 anos em relação a aprendizagem e foco em pensamentos sistêmicos e melhorias processuais.

Como um autor que tenha uma visão de aprendizagem e de pensamento progressista, com intuito de demonstrar a importância dos processos, o desenvolvimento de pessoas e a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas organizações, é possível perceber seu esforço realizado em virtude de estratégias e gestão de transformação.

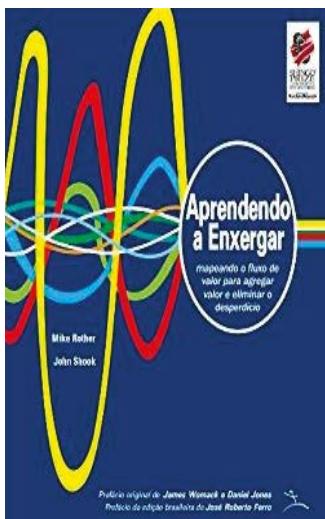
Matt Zayko, através deste artigo, apresenta o passo a passo para implantação de uma mentalidade enxuta, desde a concepção de um projeto, todo o ciclo de vida, e conceito de valor final agregado a todas as fases.

Em cada fase do processo ele estimula o uso de metodologias e técnicas, e ensina como obter oportunidade, os meios e os benefícios que podem impactar nos resultados.

Toda a metodologia de mentalidade enxuta tem como princípios o foco no desempenho, trabalhar a conscientização sobre os problemas e impactos causados nos resultados, buscar soluções e desenvolver pessoas com maior aptidão de análise e gestão.

Acesse o link: <https://www.lean.org.br/artigos/44/uma-visao-sistematica-dos-principios-lean-reflexao-apos-16-anos-de-pensamento-e-aprendizagem-lean.aspx>

## Material Complementar



### LIVRO

**Título:** Aprendendo a enxergar - mapeando o fluxo de valor.

**Autores:** Mike Rother e John Shook

**Editora:** Lean Institute Brasil; Edição: 1 (2005).

**Sinopse:** utilizado como uma metodologia aliada às ferramentas de qualidade fundamentada em melhoria contínua dos processos, esse livro traz, através de uma linguagem simples e simbólica o passo a passo e exemplos de implementação de mapeamento do fluxo de valor, com a escolha de uma família de produtos, sob a ótica de identificação atual e uma proposta futura, sob aspecto da eliminação de desperdícios. Assim como citado no material descrito, finaliza-se as lições aprendidas e os dados evidenciados com a proposta de um plano de ações a ser monitorado em busca de resultados de melhoria. Disponível download:  
<https://www.passeidireto.com/arquivo/39197882/livro-aprendendo-a-enxergar-mapeamento-de-fluxo-de-valor-vsm-para-agregar-valor-e-eliminar-desperdicios-mike-rother-e-john-shook>



### INDICAÇÃO DE FILME

**Título:** O Preço do Amanhã

**Ano:** 2011

**Sinopse:** O filme relata como um homem, acusado de assassinato, vai planejar atividades em busca de um objetivo, o de descobrir como derrubar um sistema onde tempo é dinheiro, não muito diferente das organizações empresariais, e nessa busca permitir que os ricos vivam para sempre e os pobres devem implorar por suas vidas. Em uma sociedade onde a perspectiva de sobrevivência é de pouco mais de um dia, os protagonistas são obrigados a adequar seus objetivos de longo prazo a uma escala de curto prazo, fazendo alterações de acordo com a demanda, porém, sem perder o foco. Com este filme é possível aprender a importância sobre planejamento, espírito de equipe, confiança, visão estratégica e comprometimento com a causa.

Link do vídeo: <https://youtu.be/euQrskSt1eY>

## REFERÊNCIAS

- BLACK, J.T. **O projeto da fábrica com futuro.** 1.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- CARVALHO, Marly M. de; PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- EHOW CONTRIBUTOR. **Como fazer um diagrama espaguete para uma manufatura enxuta.** Disponível em: [http://www.ehow.com.br/diagrama-espaguetemanufatura-enxuta-como\\_20305/](http://www.ehow.com.br/diagrama-espaguetemanufatura-enxuta-como_20305/). Acessado em 23/03/2017.
- FERRO, José R. **O que somos.** Lean Institute Brasil, [S.I.],.(2014). Disponível em: . Acesso em: 9 set. 2014.
- ROTHER, Mike; SHOOK, John. **Aprendendo a enxergar – mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício.** São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas.** São Paulo Makron Books, 1990.
- RUSSOMANO, Victor H. **Planejamento e acompanhamento da produção.** 3. ed. Ver. São Paulo: Pioneira, 1986.
- ROTHER, M. & SHOOK, J.: **Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda.** The Lean Enterprise Institute, Brookline, EUA, 1998.
- TAPPING, D.; SHUKER, T. **Lean office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas - 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias Lean nas áreas administrativas.** São Paulo: Leopardo, 2010.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

# CONCLUSÃO

Caro(a) aluno(a),

O Mapeamento por Processos exige, conforme apontado nas descrições dos capítulos dessa apostila, comportamentos disciplinados, metodologias e processos bem escritos e definidos, além de técnicas de inovação capazes de auxiliar nas rotinas operacionais; mas, exige também um agrupamento de competências relacionadas à liderança, uma vez que estas influenciam diretamente em todo o contexto que envolve equipes, estratégias, indicadores, não conformidades, melhoria contínua, etc.; ou seja, é o como lidar com os erros, diferenças, situações desconhecidas, imprevistos que podem direcionar a resultados tanto positivos quanto negativos.

Cada organização segue seu ciclo de implantação e aprendizado, porém, diante dos temas expostos, tanto teóricos quanto práticos, é inegável que se não houver rupturas de paradigmas e inovação nos processos, entendimento do negócio, fluxos e canais de comunicação bem definidos, além de ações estruturadas para o planejamento e desenvolvimento de resultados, dificilmente essas empresas conseguem se manter ou mesmo fazer diferença no mercado de atuação.

Promover o entendimento, identificar o que agrega valor para a empresa, desenvolver equipes, ampliar a visão dos impactos causados pelo não uso de ferramentas e maquinários adequados, recursos, ambiente digno, ou mesmo conceitos de qualidade focados na percepção e nos resultados sob o ponto de vista do cliente, é não se fazer compreender sobre a essência da organização em um cenário de negócios que precisa gerar receitas, demanda, soluções inovadoras e propósitos de valor.

Com a aplicabilidade de conceitos, técnicas e ferramentas voltadas para o mapeamento e visão por processos é possível não só melhorar escopo, tempo, custos, equipes como também promover resultados mais próximos da excelência.

*Fica aqui o meu sentimento de gratidão e que eu possa ter contribuído nas mudanças propostas e nos resultados a serem alcançados com o seu desenvolvimento.*

*Até a próxima oportunidade!*

